Robert Greene

STRATÉGIE

Les 33 lois de la guerre

à contre courant

De Robert Greene aux éditions À contre-courant
Atteindre l'excellence, 2014.
La 50ᵉ loi, 2011.
L'Art de la séduction, 2010.
Power, les 48 lois du pouvoir, 2009.

Robert Greene est un grand amoureux d'histoire, de littérature et de la France en particulier, il parle plusieurs langues couramment (dont le français). Diplômé de Berkeley, Californie, en lettres classiques, il est l'auteur de plusieurs livres best-sellers dans le monde entier.

Titre de l'édition originale : *The 33 Strategies of War*

Traduction : Alain et Lakshmi Bories
Design couverture : Bernard Amiard

À contre-courant est une marque des éditions Leduc.s.

Pour en savoir plus sur Robert Greene et découvrir des contenus exclusifs, rendez-vous sur le site www.robertgreene.fr.

Rendez-vous en fin d'ouvrage pour en savoir plus sur les éditions À contre-courant



Robert Greene

STRATÉGIE

Les 33 lois de la guerre

«A Joost Elffers Book»

à contre courant



À Napoléon, Sun Zi, la déesse Athéna et à mon chat Brutus.

SOMMAIRE

PARTIE V LA GUERRE NON CONVENTIONNELLE (OU GUERRE SALE)

PRÉFACE

N'est-ce pas un temps de corvée que le mortel vit sur terre, et comme jours de saisonnier que passent ses jours ?

Job, 7, 1

Nous sommes imprégnés d'une culture qui prône des valeurs démocratiques de justice, de paix et d'altruisme. Très jeunes, nous apprenons que les personnes combatives et agressives en paient toujours le prix : elles sont impopulaires et mises à l'écart. Ces idéaux d'harmonie et de gentillesse sont véhiculés de façon plus ou moins directe : de par les livres, qui nous enseignent les clés du succès, de par les célébrités qui ont réussi et qui affichent leur charme et leur sérénité, de par le politiquement correct, qui sature l'espace public. Le problème, c'est que nous sommes entraînés et préparés à la paix, et non à ce à quoi nous sommes confrontés dans le monde réel : la guerre.

Qui desiderat pacem praeparet bellum (Si tu veux la paix, prépare la guerre)

Végèce (Publius Flavius Vegetius Renatus), rei militaris instituta

Cette guerre se mène à plusieurs niveaux. Évidemment, nous avons tous des rivaux, en face. Le monde est de plus en plus dur, imprégné de compétition. En politique, en affaires, et même dans le monde artistique, il est des adversaires qui feraient n'importe quoi pour prendre l'avantage. Toutefois, plus troublants et plus complexes sont les combats à mener contre ceux supposés être de notre côté. Ils jouent apparemment le jeu, font partie de l'équipe, se montrent solidaires et amicaux mais, en coulisses, sabotent tout et se servent de leur camp pour promouvoir leurs propres intérêts. D'autres, plus difficiles à saisir, jouent le jeu subtil de l'agression passive, proposant des services qui ne viennent jamais, utilisant la culpabilité comme arme secrète. Derrière une façade paisible, cette dynamique du chacun pour soi gangrène la moindre communauté, la moindre relation sociale. Notre culture peut bien refuser cette réalité, favorisant une représentation plus pacifique de la société, mais chacun d'entre nous porte et éprouve les cicatrices de ce combat quotidien.

Ce n'est pas que nous soyons tous d'abjects individus incapables de nous montrer à la hauteur d'idéaux de paix et d'altruisme ; mais on ne peut s'empêcher d'être ce que nous sommes. Nous avons tous des pulsions agressives qu'on ne peut ignorer ou réprimer. Par le passé, l'individu pouvait attendre du groupe – l'État, la famille, l'entreprise – qu'il prenne soin de lui. Ce n'est plus le cas. Dans la société libérale qui est la

La stratégie est un système d'expédients. Elle est plus qu'une science : elle est la transmission du savoir dans la vie pratique, le perfectionnement de la pensée capable de modifier l'idée directrice primitive conformément aux situations sans cesse modifiées, c'est l'art d'agir sous la pression des circonstances les plus difficiles.

Helmuth von Moltke, sur la stratégie, École de guerre, Paris, 1909

nôtre, il faut avant tout penser à soi et veiller à ses intérêts. Nul n'a besoin de ces idéaux d'amour et de paix, irréalistes, étrangers à toute humanité, ni de la confusion qui va avec. Nous avons besoin, au contraire, de connaissances pratiques pour gérer les conflits et les batailles de tous les jours. Il ne s'agira pas de se faire plus violent pour obtenir ce que l'on veut ou se défendre, mais plutôt d'apprendre à être plus rationnel et meilleur stratège dans le conflit, en canalisant nos pulsions agressives au lieu de les nier ou de les réprimer. S'il est un but idéal à atteindre, ce doit être celui du guerrier stratège, l'homme ou la femme qui gère les situations et les personnes délicates par des manœuvres fines et habiles.

Nombre de psychologues et de sociologues ont affirmé que seul le conflit résout les problèmes et estompe les véritables différences. Nos succès et nos échecs sont le reflet de notre capacité à gérer les conflits inévitables qui nous confrontent à la société. En général, les gens sont contre-productifs sur le long terme, parce qu'ils manquent de contrôle et aggravent la situation. Ils essaient d'éviter le conflit, perdent leur sang-froid, et, devenant sournois et manipulateurs, finissent par s'en prendre à quelqu'un. Le stratège, lui, agit tout autrement. Il vise des objectifs à long terme, sait différencier les combats inutiles de ceux qui sont inévitables, apprend à contrôler et à canaliser ses émotions. S'il est obligé de se battre, il manœuvre subtilement, il est invisible. Il préserve ainsi ce calme de façade qu'affectionne tant le politiquement correct d'aujourd'hui.

Ce modèle de combat rationnel nous vient des guerres organisées, où l'art de la stratégie a été inventé et élaboré. À l'origine, la guerre n'avait rien de stratégique. Les batailles entre tribus étaient brutales et consistaient en une sorte de rituel de violence où chaque individu devait faire preuve d'héroïsme. Mais alors que les tribus se sont étendues dans l'espace et constituées en États, il est apparu que la guerre coûtait cher, et que ce gaspillage, même pour le vainqueur, menait à l'autodestruction. Il fallait rationaliser tout cela.

Le terme « stratège » provient de l'ancien mot grec *stratêgos* qui signifie littéralement « chef d'armée ». La « stratégie » désignait alors l'art de la tactique, du commandement et de la gestion de l'effort de guerre : le *stratêgos* était celui qui choisissait le type de formation à déployer, le champ de bataille, les manœuvres qui conduiraient à la victoire. Ces connaissances évoluant, les chefs militaires apprirent que, plus ils réfléchissaient et planifiaient la guerre, plus ils avaient de chances de la remporter. Des stratégies novatrices pouvaient leur permettre de battre des armées bien supérieures, comme ce fut le cas lorsqu'Alexandre le Grand affronta les Perses. Face à ces adversaires habiles qui faisaient preuve de tant de stratégie, la pression est montée : pour garder l'avantage, un général devait être encore meilleur stratège, plus fin et plus intelligent que celui d'en face. Avec le temps, l'art du commandement s'est perfectionné à mesure que nombre de stratégies voyaient le jour.

Si le terme de « stratégie » est d'origine grecque, le concept, quant à lui, est apparu dans toutes les cultures et à toutes les époques. De la

Chine antique à l'Europe moderne, les militaires ont établi de solides principes régissant la gestion des aléas de la guerre, la planification d'une stratégie et l'organisation de l'armée. La contre-attaque, le contournement par les flancs, l'encerclement et diverses autres manœuvres militaires ont été utilisés par les armées de Gengis Khan, de Napoléon et de Shaka Zulu. Ces principes et stratégies constituent un ensemble, une sorte de sagesse militaire universelle, un lot de schémas adaptables à différentes situations, augmentant considérablement les chances de victoire.

Le plus grand stratège de tous les temps était sans doute Sun Zi, à l'époque de la Chine antique, auteur de *L'Art de la guerre*. Ce grand classique, probablement rédigé au IVe siècle av. J.-C., rassemble les bases de presque tous les principes et schémas stratégiques développés par la suite au fil des siècles. Mais ce qui les relie, et qui constitue pour Sun Zi le véritable art de la guerre, c'est la volonté de gagner sans répandre le sang. En jouant sur les faiblesses psychologiques de l'ennemi, en le menant en situation précaire, en favorisant frustration et confusion, un bon stratège arrive à briser mentalement l'armée adverse, avant qu'elle ne rende concrètement les armes. La victoire coûte ainsi beaucoup moins cher. Et l'État qui a vaincu en sacrifiant peu de vies et de ressources est celui qui prospère. Certes, la plupart des guerres ne sont pas conduites de façon si rationnelle mais, dans l'histoire, les campagnes qui ont suivi ce principe (Scipion l'Africain en Espagne, Napoléon Bonaparte à Ulm, T. E. Lawrence dans le désert pendant la Première Guerre mondiale) se distinguent des autres et sont devenues des modèles.

La guerre n'est pas un domaine à part, séparé du reste de la vie en société. C'est un concept éminemment humain, où s'expriment le meilleur et le pire de notre nature. C'est aussi le reflet des tendances qui balaient les sociétés. L'évolution actuelle vers les stratégies non conventionnelles (les guerres dites « sales ») – guérilla ou terrorisme – traduit une évolution similaire de notre société, où tout peut arriver, où tout est permis. Les stratégies qui mènent à la victoire, conventionnelles ou non, sont basées sur des principes intemporels de psychologie. Les grands échecs militaires ont beaucoup à nous apprendre sur la bêtise humaine et les limites de la force brute. Rationaliser, stabiliser ses émotions, s'évertuer à gagner avec un minimum de pertes : cette stratégie, idéale au combat, trouve de multiples applications dans nos batailles du quotidien.

Aveuglés par le politiquement correct, beaucoup répondront qu'une guerre est par principe barbare, que c'est une relique du violent passé des hommes et qu'il faut la dépasser pour de bon. Promouvoir l'art de la guerre en société, diront-ils, revient à s'opposer au progrès et à favoriser conflit et dissension. N'y en a-t-il pas déjà assez ? Cet argument est très séduisant, mais pas du tout sensé. Dans la société et dans le monde en général, les plus agressifs sont toujours ceux qui obtiennent ce qu'ils veulent, quoi qu'il arrive. Il faut être vigilant et savoir se défendre contre de tels individus. Les civilités ne sont d'aucune utilité si nous devons

Allons, mon fils chéri, souviens-toi de ta prudence, de ton habileté, afin de ne pas laisser échapper le prix. - Le bûcheron doit plus à son adresse qu'à sa force. C'est par la prudence qu'un pilote dirige sur le sombre Océan un navire agité par les vents, et c'est aussi par son habileté que l'écuyer doit l'emporter sur son rival. Celui qui se confie imprudemment à son char et à ses coursiers, erre çà et là dans la plaine : ses chevaux s'égarent dans la lice, et il ne lui est plus possible de les retenir. Mais celui qui agit avec soin, quoique conduisant des chevaux inférieurs, regarde sans cesse la borne, tourne auprès, tient les rênes d'une main sûre et observe celui qui le devance pour le surpasser.

HOMÈRE,
L'ILIADE, TRADUCTION
EUGÈNE BARESTE, 1843

Qu'il [le Yogi] s'élève donc et qu'il ne s'abaisse pas car l'esprit de l'homme est tantôt son allié, tantôt son ennemi : Il est l'allié de celui qui s'est vaincu soi-même ; mais, par inimitié pour ce qui n'est pas spirituel, l'esprit peut agir en ennemi.

Anonyme, la Bhagavad-Gîtâ (le chant du bienheureux), poème épique indien traduit du sanscrit par E.-L. Burnouf, Librairie de l'art indépendant, Paris, 1861

courber l'échine devant les plus malins et les plus forts. Le pacifisme face aux requins : la voilà, l'éternelle tragédie.

Le Mahatma Gandhi, qui a fait de la non-violence l'arme suprême du changement social, n'avait qu'un seul but : bouter hors de l'Inde ces Anglais, ces colons qui avaient paralysé le pays pendant plusieurs siècles. Les Anglais étaient des dirigeants intelligents. Gandhi avait compris que, pour que la non-violence soit efficace, il fallait qu'elle soit extrêmement stratégique, requérant plus de réflexion et d'organisation. Il est allé suffisamment loin pour que la non-violence devienne une nouvelle façon de faire la guerre. Quelle que soit la valeur que l'on prône, y compris la paix et le pacifisme, il faut vouloir se battre pour cela, viser le résultat, et non simplement cette bonne conscience réconfortante qu'apportent de tels idéaux. Dès lors que vous voulez des résultats, vous êtes dans le domaine de la stratégie. Guerre et stratégie ont une logique inexorable : quoi que vous désiriez, il faut vous battre pour l'obtenir et vous en donner les moyens.

D'autres vous diront que la guerre et la stratégie sont affaires d'hommes, en particulier les plus agressifs ou ceux qui appartiennent à l'élite dirigeante. Ils vous diront que l'étude de la guerre et de la stratégie est machiste, élitiste et répressive, un moyen pour le pouvoir de se perpétuer lui-même. Cet argument est un dangereux non-sens. À l'origine, la stratégie était effectivement réservée à une élite : un général, ses officiers, le roi, une poignée de courtisans. Les soldats n'étaient pas au fait de la stratégie, qui ne les aurait pas aidés sur le champ de bataille. Il n'était pas prudent, en outre, de leur donner les moyens d'organiser une mutinerie ou une rébellion. À l'époque de la colonisation, ce principe a été poussé à son comble : les indigènes des colonies européennes étaient engagés dans l'armée et faisaient le travail de la police, mais même ceux qui avaient gravi les échelons les plus hauts de la hiérarchie militaire étaient soigneusement maintenus à l'écart des réunions stratégiques ; il était trop risqué de les mettre au courant. Mais il est absurde, aujourd'hui, d'abandonner la stratégie et la connaissance militaire aux mains des élites, qui n'en seront que plus puissantes. Si la stratégie est l'art d'obtenir des résultats et de mettre en pratique des idées, alors elle devrait être étendue au plus grand nombre, surtout à ceux que l'on a traditionnellement maintenus à l'écart du pouvoir, et notamment les femmes. Dans la plupart des mythologies, les dieux de la guerre sont des femmes, comme l'Athéna de l'Antiquité grecque. Une femme qui ne s'intéresse ni à la stratégie ni à la guerre est victime d'un conditionnement social, voire politique, et non d'un déterminisme biologique.

Plutôt que de résister à la nécessité stratégique et aux vertus de la guerre rationnelle, ou de penser que c'est indigne de vous, il vaut bien mieux s'y confronter. Cela facilite la vie sur le long terme, la rend plus paisible et productive : vous saurez jouer le jeu et gagner sans violence. L'ignorer ne conduit qu'à la confusion et à l'échec.

Voici six idées fondamentales à mettre en œuvre au quotidien pour devenir un bon stratège.

Regardez les choses telles qu'elles sont, et non telles que vos émotions vous les font percevoir. En stratégie, il faut considérer ses réactions émotionnelles comme une maladie à traiter. La peur vous fera surestimer l'ennemi et agir de façon disproportionnée. La colère et l'impatience vous feront réagir brutalement, sans songer aux conséquences. La suffisance, surtout après plusieurs succès, vous emmènera trop loin, trop vite. L'amour vous rendra aveugle aux manœuvres perfides de ceux qui sont censés être de votre côté. Les gradations les plus subtiles de ces émotions déterminent votre façon de voir les choses. La seule solution est de reconnaître que l'influence de l'émotion est inévitable, d'en prendre conscience quand elle arrive et de savoir la compenser. Lorsque vous réussissez, redoublez de prudence. Lorsque vous êtes en colère, ne prenez aucune décision. Inquiet, sachez que vous allez exagérer les dangers auxquels vous faites face. La guerre demande le plus grand réalisme, elle demande de voir les choses telles qu'elles sont. Plus vous limitez et compensez vos réactions émotionnelles, plus vous vous rapprocherez de cet idéal.

Jugez les gens sur leurs actions. La maîtrise de l'art de la guerre ne se mesure pas à l'éloquence avec laquelle on explique un échec militaire. Tout ce que l'histoire retient, c'est qu'un général a conduit ses troupes à la défaite et gaspillé des vies. Il vous faut appliquer cette idée à votre vie quotidienne, en jugeant les gens sur leurs résultats, sur des faits mesurables, des manœuvres dont ils se sont servis pour gagner le pouvoir. Ce que les gens disent d'eux-mêmes n'a pas d'importance : rien n'est plus facile que de parler. Regardez plutôt ce qu'ils ont accompli : les faits ne mentent pas. Appliquez donc cette logique à vous-même. Analysez vos échecs pour comprendre à quoi ils sont dus. C'est votre stratégie qui était mauvaise, et non pas votre adversaire qui était injuste et responsable de votre échec. Vous seul portez la responsabilité de la part de négatif et de positif dans votre vie. Parallèlement, surveillez les manœuvres stratégiques des uns et des autres autour de vous. Les gens qui vous accusent d'être injuste, par exemple, qui essaient de vous culpabiliser et vous font de grands sermons sur la justice et la moralité, tentent tout simplement de prendre l'avantage.

Ne comptez que sur vous-même. En quête de réussite, les gens ont tendance à se reposer sur des choses simples ou qui semblent avoir fonctionné auparavant. Il peut s'agir d'accumuler des richesses, des ressources, un grand nombre d'alliés ou les dernières technologies en date, avec tous les avantages que cela apporte. Tout ceci reste de l'ordre du matériel et du mécanique. Mais la vraie stratégie, elle, est psychologique : c'est une question d'intelligence, pas de force brute. Tout ce que vous possédez peut vous être enlevé, et le sera probablement un jour ou l'autre. Les richesses fondent, le dernier gadget devient obsolète, les alliés retournent leur veste. Mais si votre esprit est armé de l'art de la guerre, aucune force ne pourra vous l'enlever. En pleine situation de crise, vous

MINERVE OU PALLAS

Sous le premier nom, elle est la Déesse de la Sagesse, des Sciences et des Arts ; sous le second, celle de la Guerre. Minerve sortit toute armée du cerveau de Jupiter. Pacifique à la fois et belliqueuse, elle chérissait l'olivier autant que le laurier. Neptune lui disputa l'honneur de donner un nom à la nouvelle ville de Cécrops ; il crut l'emporter sur elle, en faisant sortir de la terre, avec son trident, un superbe coursier. Minerve d'un coup de sa lance, en fit naître l'arbre de la paix tout en fleurs ; et Cécropie fut nommée Athènes, du nom grec de la savante Déesse. Ses favoris, ses véritables héros sont les héros pacifiques.

JOSEPH BRUNEL, COURS DE MYTHOLOGIE, Tournachon-Molin, Lyon, 1807

Minerve, la déesse aux yeux d'azur, prend la parole et dit : « Fils de Tydée, Diomède, ami cher à mon cœur, garde-toi de craindre le dieu Mars et les autres divinités de l'Olympe : je te soutiens et je te protège. Dirige tes coursiers contre le dieu de la guerre ; frappe-le de près et cesse de trembler devant cet immortel impétueux et farouche, fléau redoutable, toujours inconstant, devant Mars, enfin, qui me promit naguère, ainsi qu'à Junon, de combattre les Troyens et de porter secours aux Argiens. Maintenant il se trouve au milieu de nos ennemis et ne se souvient plus de ses promesses. »… Bientôt le dieu de la guerre atteint l'Olympe, séjour des immortels. Il s'assied, triste, affligé, près du fils de Saturne ; il lui montre le sang divin qui coule de sa blessure, et, dans sa douleur profonde, il laisse échapper ces paroles : « Jupiter, n'es-tu pas indigné de voir de semblables forfaits ? Certes, les dieux ont toujours souffert de cruelles douleurs en voulant favoriser les faibles humains ! » Jupiter, le dieu qui rassemble les nuages, lui lance des regards courroucés et lui répond aussitôt : « Divinité inconstante, ne viens pas ici te plaindre ; car de tous les habitants de l'Olympe, c'est toi que je hais le plus ! Tu n'aimes que la discorde, la guerre et ses fureurs ! Tu as bien le caractère inflexible et indomptable de ta mère, Junon, que j'ai peine à réprimer moi-même par mes paroles ! Les maux que tu endures aujourd'hui sont

saurez trouver la bonne solution. En ayant à votre disposition d'éminentes stratégies, vous donnerez à vos manœuvres une force irrésistible. Comme le disait Sun Zi, « se rendre invincible dépend de soi ».

Vénérez Athéna, et non Arès. En mythologie grecque, la plus intelligente des immortelles était la déesse Métis. Pour la garder sous sa coupe, Zeus l'épousa et l'avala tout entière, en espérant par là même absorber sa sagesse. Métis était enceinte de la déesse Athéna, qui naquit ainsi du front de son père, Zeus. Digne fille de ses parents, elle avait l'intelligence de Métis et la combativité de Zeus. Elle était vénérée par les Grecs en tant que déesse de la stratégie guerrière, son être humain favori étant le malicieux Ulysse. Arès était le dieu de la guerre sous sa forme la plus brutale et la plus directe. Les Grecs méprisaient Arès et lui préféraient Athéna, qui se battait avec une plus grande subtilité. À la guerre, votre intérêt n'est pas dans la violence, la brutalité, le gaspillage des vies et des ressources, mais dans la rationalité et le pragmatisme, avec, idéalement, une victoire conquise sans que le sang ne coule. Des Arès, on en croise tous les jours : ils sont stupides et faciles à duper. Avec la sagesse d'Athéna, vous retournez la violence et l'agressivité de ces personnes contre elles-mêmes, faisant de leur propre brutalité la cause de leur chute. Comme Athéna, vous aurez toujours un train d'avance, et serez donc imprévisible. Votre but est d'allier guerre et philosophie, lutte et sagesse en un mélange invincible.

Prenez du recul. À la guerre, la stratégie est l'art de commander une opération militaire du début à la fin. La tactique est l'art de gérer l'armée et les aléas immédiats du champ de bataille. Dans la vie de tous les jours, nous sommes pour la plupart de plus ou moins bons tacticiens, mais certainement pas de vrais stratèges. Embourbés dans les conflits du quotidien, nous ne pensons qu'au moyen d'obtenir ce que nous voulons dans la bataille en cours. Il nous est bien plus inhabituel et difficile de penser en termes de stratégie. Vous croyez être un bon stratège, mais il y a de fortes chances pour que vous soyez plutôt dans le domaine de la tactique. Pour acquérir ce pouvoir que seule la stratégie peut vous offrir, il faut savoir prendre du recul, observer de loin le champ de bataille, viser des objectifs à long terme, planifier toute une campagne et vous libérer du schéma routinier dans lequel les batailles de la vie vous ont enfermé. Gardez vos objectifs en tête : il vous sera beaucoup plus facile de décider quand combattre et quand prendre la fuite. Parce que plus rationnelles, les décisions tactiques seront beaucoup plus simples à prendre au quotidien. Les tacticiens sont lourds et ancrés dans le court terme ; les stratèges sont lestes et voient loin.

Faites de votre guerre un combat intérieur. Tous les jours, il faut se battre – c'est la réalité de la vie. Mais la plus grande bataille de toutes, c'est celle que vous menez contre vous-même : vos faiblesses, vos émotions, votre manque de recul. Vous devez vous déclarer la guerre. En tant

que guerrier de la vie, accueillez chaque combat, chaque conflit comme un moyen de faire vos preuves, d'améliorer vos capacités, de gagner en courage, en confiance et en expérience. Au lieu de réprimer vos doutes et vos peurs, affrontez-les et combattez-les. Recherchez les défis, allez à la bataille. Forgez-vous un esprit guerrier : seule une pratique constante peut vous y aider.

Stratégie, les 33 lois de la guerre est un condensé de la sagesse séculaire des leçons et principes de l'art de la guerre. Ce livre est fait pour vous armer de connaissances pratiques qui vous donneront les moyens de garder l'avantage face aux guerriers qui vous assaillent tous les jours.

Chaque chapitre porte sur un problème spécifique auquel nous sommes régulièrement confrontés. Comment se battre avec une armée sous-motivée ? Peut-on éviter de gaspiller de l'énergie en combattant sur plusieurs fronts ? Comment réduire le gouffre entre ce que l'on avait prévu et la réalité ? Comment se tirer d'un piège ? Vous pouvez lire le chapitre qui concerne votre problème du moment. Mais, mieux encore, lisez les 33 lois stratégiques, appropriez-les vous, faites-en les armes de votre arsenal mental. Même lorsque vous tenterez d'éviter le combat, beaucoup de ces stratégies vous seront utiles pour apprendre à vous défendre et à déterminer de quoi l'autre est capable. Quoi qu'il en soit, ce ne sont pas des doctrines ou des formules à appliquer, mais des points de repère pour se lancer dans le combat, des graines qui, bien plantées, feront germer en vous le stratège qui y sommeille.

Les stratégies elles-mêmes sont tirées des écrits et des hauts faits de grands généraux de l'histoire (Alexandre le Grand, Hannibal, Gengis Khan, Napoléon Bonaparte, Shaka Zulu, William Tecumseh Sherman, Erwin Rommel, Võ Nguyên Giáp) et de grands stratèges (Sun Zi, Miyamoto Musashi, Carl von Clausewitz, Charles Ardant du Picq, T. E. Lawrence, le colonel John R. Boyd). Ce large éventail va des stratégies basiques aux stratégies non conventionnelles, « sales », des temps modernes. Le livre est divisé en cinq parties : la guerre contre soi-même (préparer son esprit au combat) ; la guerre organisée (structurer et préparer son armée) ; la guerre défensive ; la guerre offensive ; la guerre non conventionnelle (ou « guerre sale »). Chaque chapitre est illustré d'exemples historiques tirés des grands combats de l'histoire, mais aussi de la politique (Margaret Thatcher), de la culture (Alfred Hitchcock), des sports (Mohamed Ali), du monde des affaires (John D. Rockefeller) : cela montre bien le lien étroit qui relie le domaine de la guerre à la vie de tous les jours. Ces stratégies peuvent être appliquées à des combats de tous niveaux : la guerre organisée, la concurrence en affaires, la politique d'un groupe, et même les relations individuelles.

Finalement, la stratégie est un art qui exige non seulement une manière de penser différente, mais aussi une autre approche de la vie en général. Un gouffre sépare trop souvent nos idées et connaissances d'un côté, et nos expériences quotidiennes de l'autre. Nous intégrons des

le fruit de ses conseils. Mais je ne veux pas que tu souffres de plus longues douleurs, puisque tu es de ma race et que je suis ton père. Ah ! Si tu devais le jour à un autre dieu, tu serais enseveli depuis longtemps dans des abîmes plus profonds encore que ceux où j'ai précipité les Titans ! » Il dit, et commande à Péon de guérir le dieu de la guerre. Péon applique sur la blessure des remèdes qui dissipent les douleurs et soudain il guérit Mars, qui n'est pas un faible mortel. – De même que le suc du figuier, en troublant la blanche liqueur du lait, l'épaissit sous la main qui l'agite : de même les remèdes de Péon épaississent le sang de la blessure de Mars et guérissent aussitôt le dieu de la guerre. La divine Hébé baigne le corps du fils de Junon ; elle le couvre de vêtements magnifiques, et bientôt il s'assied plein de majesté auprès de Jupiter son père. Junon, reine d'Argos, et Minerve, protectrice d'Alalcomène, retournent dans le palais du grand Jupiter après avoir arrêté le carnage envoyé par Mars le fléau des hommes.

HOMÈRE, L'ILIADE, traduction Eugène Bareste, 1843

Contre la guerre, on peut dire qu'elle rend le vainqueur stupide et le vaincu perfide. En faveur de la guerre, on peut dire qu'elle a beau produire ces deux effets, elle rend les deux partis plus barbares et donc plus naturels. La guerre est un temps

d'hibernation pour la culture, l'humanité en sort plus forte pour le meilleur et pour le pire.
FRIEDRICH NIETZSCHE, 1844-1900

Sans la guerre, l'homme se vautre dans le confort et l'aisance, il perd son aptitude à avoir des pensées et des sentiments élevés, il devient cynique et sombre dans la barbarie.
FÉODOR DOSTOÏOVSKI (1821-1881)

C'est la nature qui a dicté cette règle : celui qui est incapable de se défendre lui-même ne doit pas être défendu.
RALPH WALDO EMERSON (1803-1882)

informations futiles qui occupent de l'espace mental sans servir aucunement. Nous lisons des livres divertissants, mais sans aucun rapport avec notre quotidien. Nous avons d'éminentes idées que nous ne mettons pas en pratique. Mais nous avons aussi beaucoup d'expériences potentiellement enrichissantes que nous n'analysons pas suffisamment, dont on ne s'inspire pas, dont on ne tire aucune leçon. La stratégie maintient les deux domaines en contact permanent : c'est la connaissance pratique sous sa forme la plus haute. Les événements de la vie courante n'ont aucun sens si vous ne les analysez pas de manière approfondie ; les idées contenues dans les livres vous sont inutiles si elles ne trouvent pas d'application au quotidien. En stratégie, la vie est comme un jeu auquel on se prête. Ce jeu est très excitant, mais demande aussi beaucoup d'attention et de sérieux. Les enjeux sont énormes. Ce que vous savez doit être mis en pratique et chaque action doit vous apprendre quelque chose. La stratégie devient alors un défi sans cesse renouvelé, et la source constante du plaisir que l'on éprouve à surmonter les difficultés et à résoudre les problèmes.

Dans ce monde où les dés sont pipés, il faut avoir un tempérament de fer, une armure à l'épreuve des coups du sort et des armes pour tracer son chemin contre les autres. La vie est une longue bataille, un combat de tous les instants. Voltaire a bien raison de dire que, si nous réussissons, c'est à la pointe de l'épée, et que, quand nous mourrons, nous aurons encore l'épée à la main.
ARTHUR SCHOPENHAUER, *Pensées et Fragments*, 1851

PARTIE

I

LA GUERRE CONTRE SOI-MÊME

La guerre et le conflit se conduisent et se gagnent par la stratégie. Visualisez-la comme une série de lignes et de flèches indiquant un but : obtenir un certain statut, se débarrasser d'un obstacle, encercler et détruire un ennemi. Mais avant que de diriger ces flèches vers ses adversaires, il faut commencer par les diriger vers soi.

Le mental est le point de départ de toute guerre et de toute stratégie. Un esprit facilement débordé par ses émotions, ancré dans le passé et non dans le présent, ne sachant pas être lucide dans l'urgence, sera forcément incapable de mettre en place des stratégies efficaces.

Pour devenir bon stratège, trois étapes doivent être franchies. D'abord, il faut prendre conscience des faiblesses et des défauts qui, parfois, prennent le dessus sur le mental et pervertissent les facultés ; ensuite, se déclarer la guerre à soi-même pour avancer ; enfin, se battre sans relâche contre ses ennemis en appliquant des stratégies bien précises.

Les quatre chapitres suivants vous feront prendre conscience des désordres qui perturbent encore probablement votre esprit, et ils vous arment de stratégies spécifiques pour les éliminer. Ces chapitres sont des flèches à diriger contre vous-même. Une fois que vous les aurez bien assimilés, dans la théorie comme dans la pratique, ils serviront à vous corriger dans tous les combats à venir afin de libérer le grand stratège qui sommeille en vous.

1

DÉCLAREZ LA GUERRE À VOS ENNEMIS :
LA STRATÉGIE DE LA POLARITÉ

La vie est un combat sans fin, et vous ne pouvez vous battre efficacement sans identifier vos ennemis. Ils sont généralement subtils et fuyants, déguisent leurs intentions, font semblant d'être de votre côté. Vous avez besoin de clarté. Apprenez à débusquer vos ennemis, contraignez-les à se révéler par des signaux et des schémas qui mettront au jour leur hostilité. Ensuite, une fois que vous les aurez bien cernés, déclarez-leur intérieurement la guerre. Comme deux aimants opposés créent le mouvement, vos ennemis – vos opposés – vous fournissent un but et une direction. Parce qu'ils sont sur votre chemin, parce qu'ils représentent tout ce que vous détestez, parce qu'ils vous font obstacle, vos ennemis sont source d'énergie. Ne soyez pas naïf : avec certains d'entre eux, il ne peut y avoir aucun compromis, aucun terrain d'entente.

D'après ces réflexions, il se lève et appelle d'abord les chefs de loches de la section de Proxène. Quand ils furent assemblés, il leur dit : « Braves chefs, je ne puis ni dormir (et sans doute, vous ne dormiez pas plus que moi), ni rester plus longtemps couché, ayant devant les yeux la triste situation où nous sommes réduits ; car il est évident que nos ennemis n'ont voulu être en guerre ouverte avec nous qu'après avoir cru s'y être bien préparés, et personne de nous ne s'occupe des moyens de les repousser vigoureusement. Quel sort pensons-nous qui nous attende, si nous perdons courage et tombons dans les mains du roi, de ce prince inhumain qui, ne trouvant pas sa cruauté assouvie par la mort de son propre frère, en a mutilé le cadavre, a fait couper la tête et la main de Cyrus, et les a exposées en spectacle au haut d'une pique ? Quels supplices réserve-t-il, croyez-vous, pour nous, dont personne n'épouse ici les intérêts, et qui avons pris les armes pour le faire tomber du trône dans l'esclavage ou même pour lui ôter, si nous pouvions, la vie ? Ne nous fera-t-il pas subir les plus honteuses tortures ? Ne cherchera-t-il pas tous les moyens d'inspirer au reste des mortels une terreur qui les détourne de porter la guerre au sein de ses États ? Il faut donc tout tenter pour ne pas tomber en son pouvoir. Tant qu'a duré le traité, je n'ai cessé de plaindre les Grecs et d'envier le bonheur d'Artaxerxès et des Perses. Je considérais l'immensité et la fertilité du pays que

L'ENNEMI INTÉRIEUR

Au printemps de l'an 401 av. J.-C., Xénophon, gentilhomme campagnard de trente ans vivant à proximité d'Athènes, reçut une invitation surprenante : un ami recrutait des soldats grecs pour devenir mercenaires au service de Cyrus, le frère du roi perse Artaxerxès. Xénophon fut invité à se joindre à eux. La requête était pour le moins étonnante : les Grecs et les Perses avaient longtemps été ennemis jurés ; d'ailleurs, quatre-vingts ans plus tôt, la Perse avait tenté de conquérir la Grèce. Mais les Grecs, combattants chevronnés, avaient commencé à proposer leurs services au plus offrant, et cela faisait l'affaire de Cyrus qui souhaitait avant tout donner une bonne leçon à quelques cités rebelles au sein de l'empire perse. Les mercenaires grecs représentaient le soutien parfait pour renforcer sa grande armée.

Xénophon n'était pas un soldat, il vivait de ses rentes. Il avait jusque-là mené une vie douillette, à élever des chiens et des chevaux, et se rendait de temps à autre à Athènes pour parler philosophie avec son ami Socrate. Toutefois, il avait soif d'aventures et avait là l'occasion de rencontrer le célèbre Cyrus, d'apprendre à se battre et de voir la Perse. Peut-être, quand tout cela serait terminé, écrirait-il un livre. Il n'allait pas s'engager en tant que mercenaire (il était trop riche pour cela), mais comme philosophe et historien. Après avoir consulté l'oracle de Delphes, il accepta l'invitation.

Quelque 10 000 soldats grecs rejoignirent l'expédition punitive de Cyrus, pour former ce que l'on appela plus tard « l'expédition des Dix Mille ». Le groupe des mercenaires était hétéroclite : ils venaient de toute la Grèce, pour l'argent autant que pour l'aventure. Ainsi furent-ils satisfaits pour un temps, mais, quelques mois plus tard, une fois qu'il les eût menés au plus profond de la Perse, Cyrus leur avoua son but caché : il marchait en réalité sur Babylone et organisait une guerre civile pour détrôner son frère et prendre la couronne. Mécontents d'avoir été dupés, les Grecs se fâchèrent et se plaignirent, mais Cyrus leur offrit suffisamment d'argent pour acheter leur silence et leur obéissance.

Les armées de Cyrus et d'Artaxerxès se rencontrèrent dans la plaine de Counaxa, non loin de Babylone. Dès le début de la bataille, Cyrus fut tué, ce qui mit rapidement un terme à la guerre. La position des Grecs devint alors très précaire : ils avaient combattu du côté des perdants pendant la guerre civile, étaient loin de chez eux et encerclés par des Perses hostiles. Toutefois, on leur fit savoir très vite qu'Artaxerxès ne leur voulait aucun mal. Son unique souhait était qu'ils quittent le pays le plus vite possible. Il leur envoya même un émissaire, le général et futur satrape Tissapherne, pour les approvisionner et les escorter jusqu'en Grèce. Ainsi, conduits par Tissapherne et l'armée perse, les mercenaires entamèrent leur long périple de retour – ils avaient 2 500 kilomètres à parcourir.

Quelques jours après s'être mis en route, les Grecs eurent de nouveaux sujets d'inquiétude : les provisions fournies par les Perses étaient insuffisantes et la route que Tissapherne leur faisait prendre posait problème.

Pouvaient-ils vraiment faire confiance aux Perses ? Ils commencèrent à en débattre entre eux.

Le commandant grec Cléarque exprima les inquiétudes de ses hommes à Tissapherne, qui se montra compréhensif : Cléarque devait amener ses capitaines pour une rencontre en terrain neutre, les Grecs exprimeraient leurs griefs et les deux parties pourraient parvenir à un accord. Cléarque accepta et revint le jour suivant avec ses officiers, à l'heure et au lieu convenus. Là, un important contingent de Perses les encerclèrent et les arrêtèrent. Ils furent décapités le jour même.

Un homme parvint à s'échapper et à prévenir les Grecs de la traîtrise des Perses. Ce soir-là, le camp grec fut une véritable désolation : les uns se querellaient, tandis que les autres s'effondraient sur le sol, ivres morts. Certains pensèrent à fuir mais, sans leurs chefs, ils étaient perdus.

Cette nuit-là, Xénophon, qui s'était tenu à l'écart pendant toute l'expédition, fit un rêve : un éclair envoyé par Zeus foudroyait la maison de son père. Il se réveilla en sueur. Soudain, cela lui sauta aux yeux : les Grecs avaient la mort aux trousses et restaient pourtant là, à tourner en rond, à se désespérer, à geindre et à se plaindre. Le problème se trouvait dans leurs têtes. Se battant pour de l'argent plutôt que pour une bonne cause, incapables de distinguer l'ami de l'ennemi, ils s'étaient perdus. Ce n'étaient pas seulement des montagnes et des fleuves, ni même l'armée perse, qui les séparaient de chez eux, mais la confusion qui régnait dans leurs esprits. Xénophon était trop fier pour mourir ainsi. Ce n'était pas un militaire, mais il connaissait la philosophie et les hommes, et pensait sincèrement que, si les Grecs se concentraient sur leurs ennemis, ils seraient beaucoup plus alertes et créatifs. S'ils se focalisaient sur l'inqualifiable trahison des Perses, ils se mettraient en colère et cette colère les motiverait. Ils devaient cesser de se comporter en mercenaires passifs et redevenir les célèbres Grecs, les adversaires de ces païens de Perses. Ils avaient besoin de clarté et d'un but.

Xénophon décida d'être cet éclair de Zeus, qui réveillerait les hommes et éclairerait leur route. Il réunit tous les survivants et exposa son plan : « Nous allons déclarer la guerre aux Perses sans pourparlers ; plus question de négocier ou de débattre. Nous n'allons plus perdre de temps à nous disputer et à nous accuser les uns les autres ; toute notre énergie devra être consacrée à la lutte contre les Perses. Nous allons être inventifs, inspirés par nos ancêtres qui ont combattu à Marathon une armée beaucoup plus importante. Nous brûlerons notre convoi, quitterons l'endroit et nous déplacerons vite. Pas un instant nous ne baisserons la garde ni n'oublierons les dangers autour de nous. Ce sera nous ou eux, la vie ou la mort, le bien ou le mal. Quiconque se permettra de grands discours pour nous troubler, nous le déclarerons trop stupide et lâche pour être de notre côté, et nous le chasserons. Laissons les Perses faire de nous des hommes sans pitié. Nous n'aurons qu'une idée en tête : rentrer vivants. »

Les officiers savaient que Xénophon avait raison. Lorsque, le jour suivant, un envoyé perse vint les voir, se présentant comme un ambassadeur

possédaient nos ennemis, l'abondance dans laquelle ils nageaient. Que d'esclaves ! Que de bétail ! Que d'or et d'habits magnifiques ! Tournant ensuite mes regards sur notre armée, je voyais qu'aucun de ces biens n'était à nous sans l'acheter. Je savais qu'il ne restait plus de quoi payer qu'à peu de nos soldats, et que nos serments nous empêchaient tous de nous fournir du nécessaire, autrement que l'argent à la main. Souvent, d'après ces considérations, notre traité m'effrayait plus que ne m'effraie aujourd'hui la guerre. Puisque la convention est rompue par le fait des Perses, il me semble qu'ils ont mis fin en même temps, et aux outrages qu'il nous fallait essuyer d'eux, et aux soupçons continuels dans lesquels il nous fallait vivre. Tous les biens dont ils jouissaient ne sont pas plus à eux, désormais, qu'ils ne sont à nous. Comme les prix des Jeux de la Grèce déposés entre les prétendants, ils appartiendront aux plus courageux. Les dieux sont les arbitres de ce combat, et sans doute, car ils sont justes, ils se déclareront pour nous. Les Barbares les ont offensés par leurs parjures, et nous, lorsque nous nous sommes vus entourés de tant d'objets de tentation, nous nous sommes sévèrement abstenus de rien prendre par respect pour nos serments et pour les Immortels. Je crois donc que nous pouvons marcher au combat avec plus d'assurance que nos ennemis. Nous avons d'ailleurs plus qu'eux l'habitude et la force de supporter le froid, le chaud, la fatigue, et grâce au ciel,

entre eux et Artaxerxès, il fut, suivant les conseils de Xénophon, rapidement et brutalement chassé. Dorénavant, c'était la guerre et rien d'autre.

Excités par l'action, les Grecs élurent leurs chefs, entre autres Xénophon, et entamèrent le retour vers leur patrie. Ne pouvant compter que sur leurs propres moyens, ils apprirent rapidement à s'adapter au terrain, à éviter les batailles, à se déplacer de nuit. Ils esquivèrent les Perses et les semèrent en franchissant un col décisif avant d'être rattrapés. Dès lors, avant qu'ils n'atteignent la Grèce, il leur restait à affronter beaucoup de tribus ennemies, mais les redoutables Perses étaient maintenant derrière eux. Au bout de plusieurs années, presque tous rentrèrent vivants en Grèce.

nos âmes sont d'une meilleure trempe. Les Barbares seront plus faciles que nous à blesser et à tuer si les dieux nous accordent comme ci-devant la victoire. Mais peut-être d'autres Grecs que nous ont-ils en ce moment la même pensée ? N'attendons pas, je vous en conjure par les Immortels, qu'ils viennent nous trouver, et que ce soient eux qui nous exhortent à une défense honorable ; commençons les premiers à marcher dans le chemin de l'honneur et entraînons-y les autres. Montrez-vous les plus braves des chefs grecs ; montrez-vous plus dignes d'être généraux que nos généraux eux-mêmes. Si vous voulez courir à cette gloire, j'ai dessein de vous suivre ; si vous m'ordonnez de vous y conduire, je ne prétexte point mon âge pour m'en dispenser. Je crois au contraire que la vigueur de la jeunesse ne me rend que plus capable de repousser les maux qui me menacent. » Ainsi parla Xénophon.

XÉNOPHON, 426 OU 430-355, ANABASE, « RETRAITE DES DIX MILLE », traduit par La Luzerne, 1835

Interprétation

La vie est une lutte permanente, et vous vous retrouverez constamment dans des situations délicates, des relations destructrices, des engagements risqués. Votre façon d'affronter ces difficultés déterminera votre destin. Comme le disait Xénophon, qu'importent les rivières, les montagnes, les autres : le seul obstacle, c'est vous-même. Si vous êtes égaré et confus, si vous perdez votre but, si vous ne faites pas la différence entre l'ami et l'ennemi, vous ne pouvez vous en prendre qu'à vous-même.

Soyez en permanence sur le pied de guerre. Tout dépend de votre état d'esprit et de votre façon de voir le monde. Un changement de perspective peut transformer un mercenaire passif et brouillon en un combattant motivé et créatif.

Nous sommes déterminés par nos relations avec les autres. Enfant, on se développe une identité en se distinguant des autres, parfois au point de les rejeter en se rebellant. Plus vous êtes capable de reconnaître ce que vous *ne voulez pas* être, mieux votre identité et votre but sont alors définis. Sans cette polarité, sans un ennemi à combattre, vous êtes aussi perdu que les mercenaires grecs. Trompé par les manipulations des autres, vous hésitez au moment fatal et vous vous embrouillez dans des disputes et des débats stériles.

La distinction spécifique du politique, à laquelle peuvent se ramener les actes et les mobiles politiques, c'est la discrimination de l'ami et de l'ennemi. Elle fournit un principe d'identification qui a valeur de critère, et non une définition exhaustive ou compréhensive.

CARL SCHMITT, 1888-1985, LA NOTION DE POLITIQUE ET THÉORIE DU PARTISAN, Flammarion, 2006

Concentrez-vous sur un ennemi. Cela peut être quelqu'un qui vous barre le chemin, ou vous cause du tort, secrètement ou ouvertement ; ce peut être quelqu'un qui vous a blessé ou qui s'est montré déloyal ; ce peut être une valeur ou une idée que vous méprisez et que vous percevez chez un individu ou un groupe. Ce peut être une abstraction : la bêtise, la suffisance, le matérialisme. N'écoutez pas les théoriciens qui vous disent que la distinction entre un ami et un ennemi est primitive et obsolète. Ils ne font que déguiser leur peur du conflit derrière une façade chaleureuse. Ils tentent de vous mettre hors course, de vous transmettre la mollesse qui les afflige. L'esprit clair et motivé, vous pourrez vous permettre de vraies amitiés et de vrais compromis. L'ennemi est l'étoile polaire qui vous guide. En suivant cette direction, vous pouvez enfin partir au combat.

Celui qui n'est pas avec moi est contre moi.
LUC, 11, 23

L'ENNEMI EXTÉRIEUR

Au début des années 1970, le système politique britannique s'était installé dans un schéma d'une impressionnante régularité : lorsque le parti travailliste gagnait une élection, la suivante était remportée par le parti conservateur, et inversement. Le pouvoir allait et venait, sagement, entre gens comme il faut. De fait, les deux partis avaient fini par se ressembler. Mais lorsque les conservateurs perdirent en 1974, certains en eurent assez. Voulant changer les choses, ils demandèrent à Margaret Thatcher de prendre la tête du parti. Celui-ci était divisé cette année-là ; Thatcher en tira profit et gagna les élections au sein du parti.

Margaret Thatcher ne ressemblait à aucun autre politicien. Femme dans un monde d'hommes, elle s'affirmait fièrement issue de la petite classe moyenne – elle était fille d'épicier – au sein du parti traditionnel de l'aristocratie. Elle était vêtue avec soin, ressemblant plus à une femme au foyer qu'à une figure politique. Elle n'avait jamais eu un grand rôle au parti conservateur ; à vrai dire, elle était trop de droite pour cela. Mais le plus surprenant était son style : là où les autres politiciens se montraient doux et conciliants, elle affrontait ouvertement ses adversaires, les attaquant directement. Elle aimait en découdre.

La plupart des politiciens virent l'élection de Thatcher comme un coup du hasard et ne s'attendaient pas à ce qu'elle dure sur la scène politique. Au cours de ses premières années à la tête du parti, lorsque les travaillistes étaient au pouvoir, elle ne fit pas grand-chose pour changer leur opinion. Elle vilipendait le système socialiste qui, selon elle, avait étouffé tout sens de l'initiative et était responsable du déclin de l'économie britannique. En période de détente, elle critiqua vivement l'Union soviétique. Puis, pendant l'hiver 1978-1979, plusieurs syndicats publics se mirent en grève. Thatcher partit au combat, accusant le parti travailliste et le Premier ministre, James Callaghan, d'en être responsables. C'étaient des discours crus, incisifs, parfaits pour la une du soir – mais pas vraiment pour gagner des élections. Il fallait être doux avec les électeurs, les rassurer, et non les effrayer. C'est en tout cas ce que l'on pensait à l'époque.

En 1979, le parti travailliste appela à une élection générale. Thatcher ne lâchait pas prise ; cette élection était pour elle une croisade contre le socialisme, et la dernière chance pour la Grande-Bretagne de se moderniser. Callaghan était la caricature du gentil politicien, mais avait Thatcher dans son collimateur. Il n'éprouvait que du mépris pour cette ménagère reconvertie en politicienne, et lui retourna le feu : il était d'accord pour dire que cette élection était critique car, si Thatcher la gagnait, l'économie britannique irait droit au crash. Cette stratégie connut une certaine efficacité : Thatcher effrayait beaucoup d'électeurs et les sondages la classaient en dessous de Callaghan. Pourtant, parallèlement, sa rhétorique et les réponses de Callaghan polarisèrent l'électorat et l'on put enfin faire une vraie différence entre les deux partis. Ayant réussi à diviser le public entre gauche et droite, elle fonça dans la brèche, attirant l'attention des derniers indécis. Elle gagna largement.

Je suis de tempérament guerrier. Attaquer est l'un de mes instincts. Être ennemi, pouvoir être ennemi suppose une nature forte, c'est en tout cas une possibilité qu'on trouve chez toutes les natures fortes. Elles ont besoin de résistances, elles en cherchent par conséquent… La force de celui qui attaque peut se mesurer à la qualité de l'ennemi dont il a besoin ; toute croissance se trahit par le choix d'un adversaire puissant, ou d'un problème ardu : car un philosophe belliqueux provoque aussi les problèmes en combat singulier. Il ne s'agit pas de vaincre les obstacles de façon générale, mais seulement ceux contre lesquels il faut déployer toute sa force, sa souplesse et sa science des armes, ceux qui se présentent à force égale…

FRIEDRICH NIETZSCHE, 1844-1900, ECCE HOMO

[Salvador Dalí] ne perdit pas de temps avec ceux qui n'étaient pas d'accord avec ses principes ; il porta la guerre dans le camp ennemi en écrivant des lettres d'insultes aux nombreux amis qu'il s'était faits à la Residencia, et les traita de porcs. Il se comparait gaiement à un taureau malin qui esquive les cow-boys ; il s'amusa beaucoup à ébranler et à scandaliser toute l'intelligentsia catalane digne de ce nom. Dalí commençait à brûler ses vaisseaux avec un zèle incendiaire… « Nous [Dalí et le metteur en scène Luis Buñuel] avons décidé d'envoyer une lettre d'injures à l'un des hommes les plus célèbres d'Espagne », révéla plus tard Dalí à son biographe Alain Bosquet. « Notre but était purement subversif… Nous étions tous les deux fortement influencés par Nietzsche… Nous tombâmes sur deux noms, le compositeur Manuel de Falla et le poète Juan Ramón Jiménez. Nous tirâmes au sort et Jiménez gagna… Nous rédigeâmes alors une lettre féroce et déchaînée, d'une violence incomparable, et l'envoyâmes à Juan Ramón Jiménez. Elle disait : "Cher et distingué ami, nous croyons de notre devoir de vous informer de façon purement désintéressée que nous trouvons vos travaux profondément répugnants à cause de leur immoralité, leur hystérie, leur arbitraire…" Jiménez en fut profondément blessé… »

MEREDITH ETHERINGTON-SMITH, THE PERSISTENCE OF MEMORY: A BIOGRAPHY OF DALÍ, 1992

Thatcher avait conquis l'électorat, mais désormais, en tant que Premier ministre, il allait falloir baisser d'un ton, panser les plaies : d'après les sondages, c'était ce dont les Anglais avaient désespérément besoin. Mais Thatcher, évidemment, fit le contraire et adopta des coupes budgétaires encore plus importantes que celles annoncées durant sa campagne. Comme ses politiques étaient dépassées, l'économie vacilla effectivement, ainsi que l'avait prédit Callaghan, et l'on vit décoller le nombre de chômeurs. Les hommes du parti de Thatcher, ceux qui l'avaient cautionnée pendant des années, mirent publiquement en cause ses capacités. Ces hommes, qu'elle traitait de poules mouillées, étaient les plus respectés du parti conservateur. C'était la panique totale : elle conduisait le pays vers un désastre économique sans précédent qui allait leur coûter leur carrière. La réponse de Thatcher fut sans appel : elle se débarrassa d'eux immédiatement. Elle n'hésitait pas à bousculer les gens : le nombre de ses ennemis augmentait chaque jour et ses résultats dans les sondages dégringolaient. L'élection suivante allait pour sûr avoir raison d'elle.

Cependant, en 1982, de l'autre côté de l'Atlantique, la junte militaire au pouvoir en Argentine, cherchant à détourner l'attention de la population de tous ses problèmes, envahit les îles Malouines, possession britannique que l'Argentine avait toujours plus ou moins réclamée. Les militaires de la junte étaient certains que le gouvernement britannique leur abandonnerait ces îles, perdues et reculées. Mais Thatcher n'hésita pas un seul instant : malgré la distance (13 000 kilomètres), elle envoya une force navale aux Malouines. Les dirigeants du parti travailliste poussèrent de hauts cris et dénoncèrent une guerre coûteuse et inutile. Beaucoup de conservateurs étaient terrifiés : si cette tentative pour récupérer les îles Malouines échouait, le parti serait ruiné. Thatcher était plus seule que jamais. Mais désormais, les gens voyaient ses qualités, autrefois si insupportables, sous un nouveau jour : son obstination devenait du courage, de la noblesse. Comparée aux hommes carriéristes, indécis et couards qui l'entouraient, Thatcher paraissait confiante et décidée.

Les Britanniques réussirent à récupérer les Malouines ; pour Thatcher, ce fut une grande victoire. Brusquement, les problèmes économiques et sociaux furent oubliés. Thatcher dominait désormais la scène et écrasa le parti travailliste aux deux élections suivantes.

Interprétation

Margaret Thatcher avait un profil totalement atypique : une femme issue de la classe moyenne et ultralibérale, la Grande-Bretagne n'avait jamais vu ça. Souvent, quand on est étranger, on cherche à s'intégrer, mais on y perd son identité, ce qui fait sa différence, ce qui fait aussi que l'on se fait remarquer. Si Thatcher était devenue comme ces hommes autour d'elle, elle aurait simplement été remplacée par un autre. Mais son instinct lui dictait de rester en dehors. En fait, elle poussa le concept à son paroxysme : elle s'imposait comme une femme seule contre une armée d'hommes.

À chaque étape, pour obtenir le contraste frappant qu'elle souhaitait, Thatcher pointait du doigt un adversaire : les socialistes, les « poules mouillées », les Argentins. Sans ces ennemis, elle n'aurait pu avoir cette image de femme déterminée, puissante, patriote. Thatcher ne cherchait pas la popularité, éphémère et superficielle. Les experts sont souvent obsédés par les sondages d'opinion, mais, dans la tête des gens – ce qui, pour un politicien, est un véritable champ de bataille –, mieux vaut être remarquable qu'aimable. Tant pis si certains vous détestent ; on ne peut pas plaire à tout le monde. Vos ennemis, ceux à qui vous vous opposez de front, vous aideront à vous forger une base stable. Inutile de se perdre au centre, là où se pressent les masses : dans la foule, on n'a pas la place de se battre. Divisez les gens, excluez-en certains et faites de l'espace pour la bataille.

Dans la vie, tout concourt à vous pousser au centre, en politique comme ailleurs. Le centre est le domaine du compromis. Bien sûr, il faut savoir s'entendre avec les autres, mais ce n'est pas sans danger. En cherchant toujours la conciliation, on oublie qui l'on est et l'on se noie dans la mêlée. Considérez-vous au contraire comme un combattant, seul, encerclé par vos ennemis. Cette lutte constante vous garde fort et en alerte. Elle aide à définir ce en quoi vous croyez, pour vous comme pour les autres. N'hésitez pas à contrer radicalement les gens : sans antagonisme, pas de bataille, et sans bataille, pas de victoire. Ne vous laissez pas piéger par le besoin d'être aimé : mieux vaut être respecté, voire craint. La victoire sur vos ennemis vous apportera une plus durable popularité.

> Les hommes sages, prévoyants, intrépides et durs au travail avaient toujours leurs sabres pendus à leur côté, ils ne présumaient jamais que l'ennemi ne viendrait pas, ils étaient toujours prêts à tout événement, ils se rendaient invincibles et, s'ils rencontraient l'ennemi, ils n'avaient pas besoin d'attendre du secours pour se mesurer avec lui.
>
> SUN ZI (IVe siècle av. J.-C.), *L'Art de la guerre*

L'hostilité d'un membre vis-à-vis d'un associé n'est pas un facteur social purement négatif, ne serait-ce que parce qu'elle seule peut rendre possible la vie aux côtés de gens parfaitement insupportables. Si nous n'avions pas le pouvoir ni le droit de nous rebeller contre la tyrannie, l'arbitraire, les sautes d'humeur et le manque de tact, nous ne pourrions supporter d'entretenir la moindre relation avec des gens dont le caractère nous fait souffrir. Nous serions acculés à des mesures désespérées ; ces dernières mettraient un terme à la relation mais ne constitueraient pas, sans doute, un « conflit ». Non seulement parce que l'oppression en général empire si elle est subie avec calme et sans protestation, mais aussi parce que l'opposition nous donne une satisfaction intérieure, une distraction, un soulagement… En nous opposant, nous avons le sentiment de ne pas être complètement le jouet des circonstances.

GEORG SIMMEL, 1858-1918

LES CLEFS DE LA GUERRE

De nos jours, on n'a guère l'habitude d'être ouvertement hostile. Les règles du combat – en société, en politique, sur le champ de bataille – ont changé et cela doit faire évoluer votre perception de l'ennemi. Un ennemi direct est aujourd'hui rare, et c'est d'ailleurs une bénédiction. Les gens ne s'attaquent plus ouvertement à vous, ne montrent plus leurs intentions, leur instinct destructeur ; ils agissent par en dessous, indirectement. Quoique la société soit plus compétitive que jamais, toute forme d'agressivité directe est découragée et les gens ont appris à agir en secret, à se montrer astucieux et à attaquer sans prévenir. Beaucoup se servent de l'amitié comme d'un moyen pour masquer leurs instincts agressifs : ils se rapprochent de vous pour mieux vous nuire (un ami sait mieux que quiconque comment vous blesser). Ou bien encore, sans même parler

Au fur et à mesure que l'on remonte les grands fleuves [de Bornéo], on rencontre des tribus de plus en plus belliqueuses. Dans les régions côtières, il s'agit de paisibles villages qui ne combattent jamais, sauf pour se défendre – avec peu de succès d'ailleurs – tandis que dans le centre, où les cours d'eau prennent leur source, existent de nombreuses tribus excessivement combatives dont les raids ont constamment terrorisé les villages établis sur le cours inférieur des fleuves. On pourrait penser que les paisibles habitants des zones côtières présentent des qualités morales supérieures à celles de leurs voisins plus combatifs. Bien au contraire : à pratiquement tous les égards, ce sont les tribus guerrières qui l'emportent. Leurs maisons sont mieux construites, plus grandes et plus propres ; leur moralité domestique est supérieure ; ils sont physiquement et mentalement plus forts, plus courageux et plus actifs, et enfin, d'une façon générale, plus dignes de confiance. Par-dessus tout, la structure de leur société est plus solide et plus efficace, car le respect qu'ils ont de leurs chefs et l'obéissance qu'ils leur témoignent ainsi que la loyauté vis-à-vis de leur village sont beaucoup plus forts ; chaque homme s'identifie à l'ensemble du groupe, il assume et exécute loyalement tous les devoirs collectifs qui lui incombent.

William McDougall, 1871-1938

d'amitié, ils proposent de l'aide ou du soutien : ils semblent être de votre côté, mais au final, ils agissent suivant leurs propres intérêts, à vos dépens. Il y a ceux aussi qui maîtrisent la guerre psychologique, jouant les victimes, vous culpabilisant d'on ne sait trop quoi. Le champ de bataille grouille de ce type de guerriers, intelligents, fuyants et insaisissables.

Le mot « ennemi », du latin *inimicus* – le « non-ami » –, a été diabolisé et politisé. Votre première tâche en tant que stratège est d'élargir le concept d'ennemi, d'y inclure tous ceux qui travaillent contre vous, qui contrarient vos projets, même subtilement (parfois, l'indifférence est une arme plus efficace que l'agression, parce qu'elle cache l'hostilité). Sans devenir paranoïaque, vous devez comprendre que certaines personnes vous veulent du mal et agissent en conséquence. Identifiez-les, et il vous sera beaucoup plus facile de manœuvrer. Il y a deux possibilités : rester passif et attendre, ou passer à l'action, de manière agressive ou défensive, pour éviter le pire. Vous pouvez même essayer de faire un ami d'un ennemi. Mais quoi qu'il arrive, ne soyez jamais la victime naïve. Il ne faut pas être celui qui bat toujours en retraite face aux attaques adverses. Armez-vous de prudence, et ne baissez jamais complètement la garde, même avec vos amis.

Les gens sont en général assez doués pour cacher leur hostilité, mais ils émettent souvent des signaux qui les trahissent. L'un des plus proches amis et conseillers du chef du parti communiste chinois Mao Zedong, Lin Biao, était un membre important du Politburo et successeur éventuel de Mao. Pourtant, à la fin des années 1960 et au début des années 1970, Mao décela un changement chez son ami : il était devenu plus que chaleureux. Tout le monde vouait un culte à Mao, mais les louanges de Lin étaient d'une ferveur embarrassante. Pour Mao, pas de doute, quelque chose sonnait faux. Il surveilla Lin de près et en arriva à la conclusion qu'il complotait pour prendre le pouvoir, ou du moins s'en rapprocher. Et Mao avait raison : Lin complotait assidûment. Il ne s'agit pas, bien sûr, de mésestimer tout geste amical, mais de les remarquer. Notez tout changement dans les comportements émotionnels : un enthousiasme inhabituel, un nouveau désir de se confier, des flatteries excessives, la proposition d'une alliance qui, finalement, ne vous sert pas spécialement. Fiez-vous à votre instinct : si un comportement vous paraît suspect, c'est qu'il l'est. Peut-être n'est-ce rien, mais mieux vaut être prudent.

Vous pouvez attendre sagement et guetter le moindre signe pour confirmer vos soupçons, ou bien vous pouvez travailler activement à démasquer vos ennemis – « qui frappe les buissons en fait sortir les serpents », comme dit le proverbe chinois. L'Ancien Testament raconte que David soupçonnait son beau-père, le roi Saül, de vouloir sa mort. Comment l'avait-il découvert ? Il confia ses soupçons au fils de Saül, Jonathan, son meilleur ami. Devant son incrédulité, David suggéra un test. Il était attendu à la cour pour un banquet. Il n'irait pas. Jonathan, lui, transmettrait au roi son excuse, acceptable, sans plus. Le plan réussit à merveille ; Saül, hors de lui, s'exclama : « Maintenant, fais-le saisir, et qu'on me l'amène, car il mérite la mort. »

Le test de David fonctionna parce qu'il était ambigu. Son excuse pour ne pas assister au banquet pouvait en effet être accueillie de diverses manières : si Saül n'avait eu aucune mauvaise intention envers David, il n'aurait interprété l'absence de son gendre, au pire, que comme de l'égoïsme ; mais il haïssait David en secret, et interpréta donc cela comme de l'effronterie, ce qui le mit hors de lui. Suivez l'exemple de David : faites ou dites quelque chose qui pourra être compris de différentes façons. Les intentions de votre adversaire détermineront l'interprétation qu'il en fera : il vous croira superficiellement poli, un peu froid, voire insultant. Un ami se posera certes des questions, mais laissera passer. Un ennemi secret réagira par la colère. Une quelconque émotion, et vous saurez que, sous la surface, c'est l'ébullition.

Cela est justement la liberté, car si je suis dépendant je me rapporte à autre chose que je ne suis pas ; je ne puis exister sans quelque chose hors de moi ; je suis libre quand je suis en moi.

Georg Hegel, 1770-1831, leçon sur la philosophie de l'histoire

Souvent, la meilleure façon de pousser les gens à se révéler est de provoquer tensions et disputes. Le producteur hollywoodien Harry Cohn, président d'Universal Pictures, se servait de cette stratégie pour découvrir la véritable opinion de ceux avec qui il travaillait et qui refusaient d'exprimer franchement leur position : il attaquait violemment leur travail, ou, lors d'une discussion, s'adressait à eux de manière excessive, offensive. Il provoquait les directeurs et les scénaristes ; bien souvent, ceux-ci balançaient alors leur prudence habituelle par-dessus les moulins et dévoilaient leurs véritables pensées.

Il faut bien comprendre que les gens ont tendance à se montrer vagues et fuyants parce que c'est beaucoup plus prudent que d'agir ouvertement. Si vous êtes le patron, ils imiteront vos idées. Ce n'est souvent que pure flatterie. Poussez-les à bout ; les gens sont généralement plus sincères quand ils sont en colère. Si vous provoquez une dispute avec quelqu'un et que celui-ci continue à être d'accord avec vous, vous avez peut-être affaire à un caméléon, un genre particulièrement dangereux. Méfiez-vous des gens qui se cachent derrière une façade d'idées floues et impartiales : c'est forcément faux. Une question acérée, une accusation méchante les feront réagir et prendre position.

Avec un ennemi potentiel, il est parfois préférable d'être moins direct, mais subtil et sournois comme lui. En 1519, Hernando Cortés arriva au Mexique avec sa bande d'aventuriers : cinq cents hommes, dont certains d'une loyauté discutable. Au cours de l'expédition, lorsque Cortés relevait un acte répréhensible de la part de ses hommes, il ne se mettait jamais en colère. Il feignait de s'en accommoder, d'accepter, voire d'approuver ce qu'ils avaient fait. Le croyant faible ou bien de leur côté, ils faisaient alors un pas de plus. Cortés avait ainsi ce qu'il voulait : un signe clair, pour lui comme pour les autres, qu'ils étaient des traîtres. Il pouvait alors les isoler et les détruire. Adoptez cette méthode : si les amis ou les partisans que vous soupçonnez manifestent une vague hostilité ou se positionnent contre vos intérêts, résistez à la tentation de réagir, de dire non, de vous mettre en colère ou même de poser des questions. Laissez faire et fermez les yeux, du moins en apparence. Vos ennemis, confiants, ne tarderont pas à aller plus loin. Une fois que vous les aurez bien en vue, vous pourrez attaquer.

Peu après mon arrivée chez Mme Auld, elle eut la bonté de commencer à m'enseigner l'alphabet. Après quoi, elle m'aida à épeler des mots de deux ou trois lettres. J'en étais à ce point-là de mes progrès, quand M. Auld découvrit ce qui se passait, et s'opposa à ce que Mme Auld m'en enseignât davantage, en lui disant, entre autres choses, qu'il était défendu aussi bien que dangereux d'enseigner à lire à un esclave. Je me sers de ses propres expressions : « Plus on donne à un esclave, dit-il, plus il veut avoir. Laissez lui prendre un pied, il en aura bientôt pris quatre. Un nègre ne doit rien savoir, si ce n'est obéir à son maître, et faire ce qu'on lui commande. Le savoir gâterait le meilleur nègre du monde. Or, si vous enseigniez à lire à ce nègre (ajouta-t-il, en parlant de moi), il n'y aurait plus moyen de le maîtriser. Il ne serait plus propre à être esclave. Il deviendrait tout de suite indisciplinable et ne serait d'aucune valeur pour son maître. Quant à lui-même, le savoir ne pourrait lui faire aucun bien, et lui ferait certainement beaucoup de mal. Il le rendrait mécontent de son sort et malheureux. » Ces paroles-là pénétrèrent profondément dans mon cœur. Elles y éveillèrent des sentiments qui dormaient en moi, et elles firent naître une suite de pensées entièrement nouvelles. C'était une révélation inattendue et spéciale, qui expliquait des choses obscures et mystérieuses, contre lesquelles mon jeune esprit

Souvent, l'ennemi est d'autant plus difficile à identifier qu'il est important : une organisation ou une personne masquée derrière un réseau compliqué. Votre but est de viser une partie du groupe, un leader, un porte-parole, un membre important du cercle des initiés. C'est ainsi que l'activiste Saul Alinsky s'attaqua aux corporations et à la bureaucratie. Dans sa campagne des années 1960 pour détruire le système des écoles publiques à Chicago, il visa le superintendant des écoles, sachant que celui-ci retournerait les accusations contre ses supérieurs. En attaquant sans relâche, il fit connaître le problème, et l'homme ne put plus se cacher. Au final, ceux qui le soutenaient durent lui venir en aide, s'exposant ainsi eux-mêmes. Comme Alinsky, ne visez jamais un ennemi vague, abstrait. Pour se battre, il faut une véritable motivation, impossible à avoir si votre ennemi demeure invisible. Personnalisez la lutte, les yeux dans les yeux.

Le danger est partout. Il y a toujours des personnes hostiles et des relations destructrices. La seule façon de sortir de cette dynamique négative est de l'affronter. Si vous réprimez votre colère, si vous évitez l'ennemi et cherchez un terrain d'entente, vous allez droit dans le mur. Vous prendrez l'habitude de fuir le conflit et finirez par perdre le goût du combat. La culpabilité est totalement inutile : ce n'est pas de votre faute si vous avez des ennemis. Se sentir trompé ou victime ne sert à rien. Dans les deux cas, vous ne regardez que vous-même et vos sentiments. Au lieu d'intérioriser une telle situation, extériorisez-la et faites front. C'est la seule porte de sortie.

Le pédopsychiatre Jean Piaget voit le conflit comme une étape indispensable du développement mental. L'enfant, dans le conflit avec ses pairs, puis avec ses parents, apprend à s'adapter au monde et développe des stratégies pour gérer ses problèmes. Les enfants qui cherchent à éviter le conflit à tout prix ou qui ont des parents trop protecteurs deviennent socialement et mentalement handicapés. C'est vrai aussi pour les adultes : c'est dans le conflit avec l'autre que l'on apprend ce qui marche, ce qui ne marche pas et comment se protéger. Inutile de refuser l'idée d'avoir des ennemis ; c'est inévitable, alors autant faire face. Le conflit est une thérapie.

Les ennemis apportent beaucoup d'avantages. D'abord, ils vous motivent et concentrent vos efforts. L'artiste Salvador Dalí découvrit assez tôt qu'il ne supportait pas certains traits de caractère : le conformisme, le romantisme, la piété. À chaque étape de sa vie, il trouva quelqu'un qui incarnait ces anti-idéaux ; un ennemi sur lequel se décharger. D'abord, ce fut le poète Federico García Lorca, un romantique ; puis, André Breton, le très célèbre initiateur du mouvement surréaliste. Avec des ennemis contre lesquels se rebeller, Dalí prit confiance en lui et en ses capacités.

L'ennemi est aussi une aune à laquelle se mesurer, sur le plan personnel et relationnel. Les samouraïs japonais n'avaient d'estime pour leurs sabres qu'après avoir combattu les meilleurs guerriers. Il a fallu Joe Frazier pour faire de Mohamed Ali un vrai combattant. Un ennemi difficile tirera

le meilleur de vous-même. Même dans la défaite, c'est la taille de l'adversaire qui vous grandit. Mieux vaut perdre contre un grand adversaire que d'écraser un minable. Vous attirerez sympathie et respect, autant de soutien pour le prochain combat. Lorsqu'on est attaqué, c'est bon signe : c'est qu'on a suffisamment d'importance pour être une cible. Savourez l'attention que vous attirez, ainsi que l'occasion qui vous est donnée de faire vos preuves. Nous avons tous des pulsions agressives qu'il nous faut réprimer ; l'ennemi vous permet de les extérioriser. Vous avez au moins quelqu'un sur qui déverser votre agressivité sans culpabilité.

Pendant les périodes de troubles, les dirigeants ont toujours trouvé utile d'avoir un ennemi pour distraire le public des vraies difficultés. Utiliser vos ennemis pour rallier vos troupes vous permet de les polariser au maximum : elles se battront avec d'autant plus de courage si elles se sentent un peu détestées. Exagérez les différences qui vous opposent à l'ennemi ; tracez des frontières nettes. Xénophon, par exemple, ne fit aucun effort pour être équitable ; il ne dit pas que les Perses avaient des qualités ou qu'ils avaient beaucoup apporté à la civilisation. Il les traita de barbares, l'antithèse des Grecs. Il dénonça leur trahison et déclara que cette culture du mal ne pouvait être bénie des dieux. Il en est de même pour vous : visez la victoire, pas la justice ou l'équilibre. La rhétorique de la guerre vous servira à intensifier les enjeux et à stimuler les esprits.

À la guerre, on a besoin de place pour manœuvrer. À l'étroit, on étouffe. Vos ennemis vous permettent de diversifier vos options. Vous pouvez ainsi les monter les uns contre les autres, vous rapprocher de l'un pour attaquer l'autre, etc. Sans ennemis, vous n'avez rien ni personne contre qui évoluer et vous perdez le sens de vos limites, aussi loin que vous alliez. Très tôt, Jules César fit de Pompée son ennemi. Par des manœuvres et des calculs mûrement réfléchis, il se positionna fermement à l'encontre de Pompée. Quand enfin la guerre éclata entre les deux hommes, César était à son apogée. Mais une fois qu'il eût battu Pompée, il n'eut pas d'autre rival pour lui succéder : il perdit tout sens de la mesure et se déifia lui-même. Sa victoire contre Pompée signa sa perte. Vos ennemis vous apprennent le réalisme et l'humilité.

N'oubliez pas : il y aura toujours des gens pour être plus agressifs, plus retors, plus impitoyables que vous. Ils croiseront inévitablement votre route. Et vous, vous aurez tendance à vouloir négocier, trouver des compromis. C'est parce que de tels individus sont souvent très séduisants ; ils connaissent la valeur stratégique du charme et des pourparlers, mais leur avidité n'a pas de limites et ils tentent simplement de vous désarmer. Face à certaines personnes, il faut savoir s'endurcir, reconnaître qu'il ne peut y avoir ni terrain d'entente ni espoir de conciliation. Pour votre adversaire, votre désir de compromis est une arme. Apprenez à démasquer ces dangereux ennemis en étudiant leur passé : prises de pouvoir, enrichissements soudains, trahisons inattendues. Une fois que vous soupçonnez un Napoléon dans votre entourage, ne baissez pas la garde et ne faites confiance à personne. Vous êtes votre seul et unique défenseur.

avait lutté, mais avait lutté en vain. Je comprenais alors ce qui avait été pour moi une difficulté fort embarrassante. Je veux dire le pouvoir que possédait l'homme blanc de rendre esclave l'homme noir. Cette découverte était à mes yeux une conquête importante, à laquelle j'attachais le plus haut prix. Dès cet instant, je comprenais le sentier qui mène de l'esclavage à la liberté. C'était justement ce qui me manquait, et cette précieuse explication m'arriva au moment le plus inattendu. Si, d'un côté, j'étais triste à la pensée de perdre l'aide de ma bonne maîtresse, de l'autre, je me réjouissais en songeant à la révélation inestimable que, par l'effet du hasard, je devais à mon maître. Quoique convaincu de la difficulté d'apprendre sans maître, ce fut avec le plus vif espoir, et avec une résolution bien arrêtée, que je me décidai à apprendre à lire, quelque peine que cela dût me coûter. Le ton décisif avec lequel il avait parlé, et avait tâché de persuader sa femme des fâcheuses conséquences qui pourraient résulter de l'instruction qu'elle voulait me donner, ne pouvait manquer de m'assurer qu'il était profondément convaincu des vérités qu'il avait énoncées. C'était la meilleure manière possible de me persuader que je pouvais compter avec la plus grande confiance sur les résultats qui proviendraient inévitablement de l'imprudence de m'enseigner à lire.
Ce qu'il craignait le plus,

je le désirais le plus. Ce qu'il aimait le plus, je le haïssais le plus. Ce qui était pour lui un grand mal, qu'il fallait éviter avec soin, était pour moi un grand bien, qu'il était à propos de chercher avec diligence.

FREDERICK DOUGLASS, 1818-1895, LA VIE DE FREDERICK DOUGLASS, ESCLAVE AMÉRICAIN, ÉCRITE PAR LUI-MÊME, traduit de l'anglais par S. K. Parkes, Pagnerre éditeurs, Paris, 1848

Image :
La Terre. L'ennemi est le sol sous vos pieds. Il vous oppose une gravité qui vous maintient en place, une force de résistance. Enracinez-vous profondément dans cette terre pour gagner en puissance et en fermeté. Sans cet ennemi à piétiner, à fouler aux pieds, vous serez désorienté et perdrez tout sens de la mesure.

Autorité : Si tu tables sur la sécurité et refuses de regarder le danger en face, si tu n'as pas assez de cervelle pour t'inquiéter à l'approche de l'ennemi, tu es comme l'hirondelle qui niche sous une tente, le poisson qui nage dans une marmite : tu ne dureras pas jusqu'au soir. (Chuko Liang, 181-234)

A CONTRARIO

Guettez et utilisez vos ennemis, mais en connaissance de cause. Vous recherchez la clarté, pas la paranoïa. Beaucoup de tyrans sont tombés à force de voir des ennemis partout. Ils perdent contact avec la réalité et s'embrouillent dans les émotions que leur paranoïa éveille. En surveillant des ennemis potentiels, vous êtes simplement prudent. Gardez vos soupçons pour vous ; s'ils sont faux, personne n'en saura rien. Il faut aussi faire attention à ne pas diviser les gens jusqu'à un point de non-retour. Margaret Thatcher, habituellement brillante à ce jeu, finit par en perdre le contrôle : elle se créa trop d'ennemis et conserva la même tactique, y compris dans des situations qui auraient demandé de battre en retraite. Franklin D. Roosevelt était un maître à ce jeu-là, veillant toujours à marquer une frontière nette entre ses ennemis et lui. Une fois que la ligne était suffisamment claire, il faisait marche arrière et jouait le négociateur, un pacificateur qui, parfois, était bien obligé de combattre. Même si cette impression était fausse, elle était très efficace.

2

N'AYEZ JAMAIS UNE GUERRE DE RETARD : LA STRATÉGIE DE LA GUÉRILLA PSYCHOLOGIQUE

En général, ce qui vous empêche d'avancer, c'est le poids du passé, des attachements inutiles, la répétition de formules éculées et le souvenir d'anciennes victoires et défaites. Vous devez faire consciemment la guerre au passé et vous obliger à réagir dans le présent. Soyez impitoyable avec vous-même : pas question de répéter les mêmes méthodes. Vous devez parfois vous forcer à prendre une nouvelle direction, même si cela comporte un risque. Ce que vous perdrez en confort et en sécurité, vous le gagnerez en effet de surprise, avantage considérable pour la victoire. Battez-vous comme un maquisard, sans lignes de défense statiques ni citadelles exposées : tout doit être fluide et mobile.

Ce caractère de contingence, propre à l'action de guerre, fait la difficulté et la grandeur de la conception. Sous une apparence de sommaire simplicité, elle offre à l'esprit humain le plus ardu des problèmes car, pour le résoudre, il lui faut sortir des voies ordinaires, forcer sa propre nature. C'est qu'en effet, l'intelligence dont la nature est de saisir et de considérer le constant, le fixe, le défini, fuit le mobile, l'instable, le divers. Bergson nous peint, en même temps qu'il l'analyse, le malaise de l'intelligence lorsqu'elle prend contact avec la réalité mouvante : « Nous sentons bien qu'aucune des catégories de notre pensée ne s'applique exactement aux choses de la vie. En vain, nous poussons le vivant dans tel ou tel de nos cadres ; tous les cadres craquent ; ils sont trop étroits, trop rigides surtout pour ce que nous voudrions y mettre. Notre raisonnement, si sûr de lui quand il circule à travers les choses inertes, se sent mal à l'aise sur ce nouveau terrain. »

CHARLES DE GAULLE, LE FIL DE L'ÉPÉE, Plon, Paris, 1971

LA GUERRE AU PASSÉ

Personne n'a atteint le pouvoir aussi rapidement que Napoléon Bonaparte (1769-1821). En 1793, ce capitaine de l'armée révolutionnaire française devint général de brigade. En 1796, il fut nommé à la tête de l'armée d'Italie contre les Autrichiens, qu'il écrasa cette même année, puis de nouveau trois ans plus tard. Il fut premier consul en 1801, et empereur en 1804. En 1805, il infligea une cuisante défaite aux armées russe et autrichienne lors de la bataille d'Austerlitz.

Pour beaucoup, Napoléon était plus qu'un grand général : c'était un génie, un dieu de la guerre. Tout le monde, cependant, n'était pas impressionné : certains généraux prussiens préféraient résumer la situation en disant qu'il avait eu beaucoup de chance. Là où Napoléon avait été dur et agressif, croyaient-ils, ses adversaires s'étaient surtout montrés timides et faibles. S'il affrontait les Prussiens, l'imposture éclaterait au grand jour.

Friedrich Ludwig (1746-1818), prince de Hohenlohe-Ingelfingen, faisait partie de ceux-là. Hohenlohe descendait d'une des familles aristocratiques les plus anciennes d'Allemagne, qui comptait un nombre incalculable de médailles militaires. Il avait commencé sa carrière jeune, servi sous Frédéric le Grand (1712-1786), l'homme qui avait fait de la Prusse une grande puissance. Hohenlohe avait gravi les échelons et était devenu général à cinquante ans, ce qui était jeune pour un Prussien.

Pour Hohenlohe, toute réussite ne dépendait que de questions d'organisation, de discipline et de stratégie. Les Prussiens étaient l'incarnation même de toutes ces qualités. Ils s'entraînaient sans relâche pour atteindre une précision mécanique ; leurs hommes étaient de véritables machines. Les généraux prussiens avaient attentivement étudié les victoires de Frédéric le Grand ; selon eux, la guerre était une affaire de mathématiques, l'application de principes universels et intemporels. Aussi, Napoléon était pour eux une tête brûlée corse, menant une armée de brutes indisciplinées. Plus savants et plus intelligents, ils n'en feraient qu'une bouchée. Les Français allaient paniquer et se disperser face à la discipline prussienne. Le mythe de Napoléon serait ruiné et l'Europe pourrait enfin retrouver la paix.

En août 1806, Hohenlohe et ses généraux eurent finalement ce qu'ils voulaient : le roi Frédéric-Guillaume III de Prusse, lassé des promesses non tenues de Napoléon, décida de lui laisser six semaines avant de lui déclarer la guerre une bonne fois pour toutes. Pendant ce laps de temps, il demanda à ses généraux de lui apporter un plan pour écraser le Français.

Hohenlohe ne pouvait être plus heureux. Cette campagne serait l'apogée de sa carrière. Cela faisait des années qu'il rêvait à la façon dont il allait battre Napoléon ; il présenta son plan à la première réunion stratégique des généraux : l'armée évoluerait avec précision, de façon à se placer dans un angle parfait pour attaquer les Français alors que ceux-ci s'enfonceraient dans le sud de la Prusse. Une attaque en formation oblique – la tactique favorite de Frédéric le Grand – serait un choc terrible. Les autres généraux, tous au moins sexagénaires, présentèrent leurs plans, mais ce n'étaient que de simples variantes des tactiques de Frédéric le Grand. La

discussion tourna à la dispute ; plusieurs semaines s'écoulèrent. Le roi finit par trancher et décida d'une stratégie qui mit tout le monde d'accord.

Un vent d'allégresse balaya le pays : enfin, on allait revivre les glorieuses années de Frédéric le Grand. Les généraux réalisèrent que Napoléon connaissait leurs plans – il avait d'excellents espions –, mais les Prussiens estimaient avoir l'avantage. Une fois leur machine de guerre en marche, rien ne pouvait l'arrêter.

Le 5 octobre, quelques jours avant que le roi ne déclare la guerre, les Prussiens eurent vent de nouvelles troublantes. Une mission de reconnaissance avait découvert que des divisions de l'armée napoléonienne, qu'ils croyaient dispersées, se dirigeaient vers l'est, avaient fusionné et se massaient dans le sud du pays. Le capitaine qui conduisait la mission rapporta que les soldats français marchaient avec des sacs sur le dos : là où les Prussiens se servaient de convois d'approvisionnement excessivement lents, les Français portaient leurs propres provisions et se déplaçaient à une vitesse et avec une mobilité surprenantes.

Avant que les généraux n'eussent le temps d'adapter leur plan, l'armée napoléonienne obliqua vers le nord, droit sur Berlin, au cœur de la Prusse. Les généraux hésitèrent, tergiversèrent, déplacèrent leurs troupes de-ci, de-là, ne sachant où attaquer. La panique s'installa. Le roi ordonna finalement que l'on batte en retraite : les troupes se rassembleraient au nord et attaqueraient Napoléon par le flanc, tandis qu'il avancerait sur Berlin. Hohenlohe serait en charge de l'arrière pour protéger la retraite prussienne.

Le 14 octobre, près de la ville d'Iéna, Hohenlohe se trouva enfin face à l'ennemi qu'il rêvait d'affronter depuis tant d'années. Les forces étaient d'un nombre égal, mais là où les Français étaient indisciplinés et désordonnés, Hohenlohe guidait ses troupes en ordre serré, comme un chef d'orchestre. La bataille s'engagea et se poursuivit jusqu'à ce que les Français prennent le village de Vierzehnheiligen.

Hohenlohe ordonna à ses troupes de reprendre le village. Dans un rituel datant de Frédéric le Grand, un tambour-major battit la cadence et les soldats prussiens, couleurs au vent, reformèrent leurs positions en un parfait ordre de parade, se préparant à avancer. Mais ils se trouvaient dans une plaine balayée par les vents, tandis que les hommes de Napoléon étaient postés derrière des murets de jardins et sur les toits des maisons. Les Prussiens se sentaient comme un jeu de quilles face aux tireurs français. Troublé, Hohenlohe arrêta ses soldats et les fit à nouveau changer de formation. Les tambours se remirent en marche. Les Prussiens se déplaçaient avec une précision parfaite, un vrai plaisir pour les yeux ; mais les Français continuaient de tirer et décimaient les lignes prussiennes.

Hohenlohe n'avait jamais vu une armée pareille. Les soldats français étaient de vrais démons. Contrairement à ses soldats disciplinés, ils bougeaient chacun selon leur envie, mais il y avait de l'ordre dans ce chaos. Soudain, comme sortis de nulle part, ils chargèrent des deux côtés, menaçant d'encercler les Prussiens. Le prince battit en retraite. La bataille d'Iéna était terminée.

En réalité, Jomini violente outrageusement les hauts faits de Napoléon. Il les enferme dans un système de conceptions souvent tout à fait arbitraires qu'il attribue à Napoléon, et il perd ainsi de vue ce qui en réalité fait surtout la grandeur de ce général : la hardiesse absolue de ses actes où, se moquant de toute théorie, il cherche seulement à s'adapter le mieux possible à chaque situation.

Friedrich von Bernhardi, 1849-1930, *La Guerre d'aujourd'hui*, traduit par M. Étard sous la direction du lieutenant-colonel J. Collin, Chapelot, Paris, 1913

DE LA CHAUVE-SOURIS ET DE LA BELETTE

Une Chauve-Souris étant tombée à terre fut prise par une Belette, et, sur le point d'être mise à mort, elle la suppliait de l'épargner. La Belette répondit qu'elle ne pouvait la relâcher, étant de sa nature ennemie de tous les volatiles. L'autre affirma qu'elle était non pas un oiseau, mais une souris et fut ainsi remise en liberté. Plus tard elle tomba une seconde fois et fut prise par une autre Belette. Elle lui demanda de ne pas la dévorer, et comme la Belette lui répondait qu'elle était l'ennemie de tous les rats, elle affirma qu'elle n'était pas un rat, mais une Chauve-Souris et elle fut une deuxième fois relâchée. Voilà comment en changeant deux fois de nom elle assura son salut. Cette fable montre que nous non plus nous ne devons pas nous tenir aux mêmes moyens, attendu que ceux qui se transforment selon les circonstances échappent souvent au danger.

ÉSOPE, FABLES, VI[e] SIÈCLE AV. J.-C., traduit par Émile Chambry, Paris, 1927

Comme un château de cartes, l'ordre prussien s'effondra, les forteresses tombant les unes après les autres. Le roi fuit à l'est. Quelques jours plus tard, plus rien ne restait de l'armée prussienne autrefois toute-puissante.

Interprétation

Le problème qu'eurent les Prussiens en 1806 était simple : ils avaient cinquante ans de retard. Les généraux étaient âgés ; incapables de réagir rapidement, ils répétaient des schémas qui avaient fonctionné, autrefois. Leur armée n'avait aucune mobilité et leurs soldats n'étaient que des automates à la parade. Pourtant, les généraux prussiens avaient eu de nombreux signes avant-coureurs de ce désastre : l'armée n'avait guère été brillante au cours de leurs derniers combats, de nombreux officiers avaient prêché la réforme et, surtout, ils avaient eu dix ans pour étudier Napoléon – ses stratégies innovantes et la vitesse avec laquelle il menait son armée droit sur l'ennemi. Ils avaient la réalité sous les yeux, mais choisirent de l'ignorer. En fait, ils étaient convaincus que Napoléon lui-même ne pourrait renverser une armée telle que la leur.

On pourrait penser qu'il ne s'agit que d'une histoire parmi tant d'autres, certes intéressante. Pourtant, nous en suivons tous les tristes pas. Les individus comme les États sont souvent bloqués par leur incapacité à voir la réalité, à se confronter aux choses telles qu'elles sont. En vieillissant, on s'ancre dans le passé. Les habitudes prennent le dessus. Une méthode qui a fait ses preuves autrefois devient une doctrine, une carapace qui protège du temps présent. La répétition remplace la créativité. On a rarement conscience d'agir ainsi, parce qu'il est presque impossible d'avoir du recul sur son propre mental. Puis, un jeune Napoléon croise notre route, quelqu'un qui ne respecte pas la tradition, qui se bat différemment. Ce n'est qu'alors que l'on réalise que notre façon de penser et de réagir est totalement dépassée.

Vos succès antérieurs ne sont jamais pleinement acquis. Ce sont peut-être même vos plus gros obstacles : chaque bataille, chaque guerre est différente, il ne faut pas croire que ce qui a fonctionné hier fonctionnera aujourd'hui. Il faut savoir se détacher du passé et s'adapter à la réalité. Si vous vous battez comme la dernière fois, ce sera peut-être la dernière fois que vous vous battrez.

Si, en 1806, les généraux prussiens, le prince Louis à Saalfeld, Tauentzien sur le Dornberg près d'Iéna, Grawert devant Kapellendorf et Rüchel derrière, se jetèrent tous dans le gouffre béant de l'anéantissement en utilisant l'ordre oblique de Frédéric le Grand, ce n'était pas simplement un style qui s'était survécu, mais la pauvreté intellectuelle la plus criante à laquelle ait jamais conduit le schématisme, qui parvint ainsi à détruire l'armée de Hohenlohe, comme jamais une armée ne s'autodétruisit sur un champ de bataille.

CARL VON CLAUSEWITZ (1780-1831), *Théorie de la Grande Guerre*

LA GUERRE AU PRÉSENT

Miyamoto Musashi était un samouraï qui, du haut de ses vingt et un ans, avait déjà fait parler de lui, et surtout de son sabre. En 1605, il fut provoqué en duel. Son adversaire, un jeune homme du nom de Matashichiro, venait de la famille Yoshioka, un clan connu pour son maniement du sabre. Plus tôt dans l'année, Musashi avait déjà battu en duel le père de Matashichiro, Genzaemon. Quelques jours plus tard, il avait tué le jeune frère de Genzaemon dans un autre duel. La famille Yoshioka avait soif de vengeance.

Les amis de Musashi pressentirent le piège dans le défi de Matashichiro et proposèrent de l'accompagner ; Musashi refusa. Lors de ses précédents combats contre les Yoshioka, il les avait déstabilisés en arrivant avec plusieurs heures de retard. Cette fois, il vint beaucoup plus tôt et se cacha dans les arbres. Matashichiro arriva, accompagné d'une véritable petite armée. Musashi serait « largement en retard, comme d'habitude, dit l'un d'eux, mais cela ne marche plus avec nous ! » Sûrs d'eux, les hommes de Matashichiro s'allongèrent et se cachèrent dans l'herbe. Soudain, Musashi bondit de derrière son arbre et cria : « J'ai suffisamment attendu. Dégaine ton sabre ! » D'un seul coup, il tua Matashichiro, puis se positionna dans un certain angle par rapport aux autres hommes. Ils se redressèrent d'un coup, pris par surprise, et, au lieu de l'encercler, se tinrent alignés. Musashi n'eut qu'à balayer la ligne et tua les hommes les uns après les autres en quelques secondes.

Musashi passait désormais pour l'un des plus grands hommes d'épée du Japon. Il parcourut le pays à la recherche de défis intéressants. Un jour, il entendit parler d'un guerrier encore invaincu, nommé Baiken, qui se battait au *kusarigama*, une arme composée d'une longue chaîne de métal avec, à l'une de ses extrémités, une boule métallique, et à l'autre, une lame courte en forme de faucille. Musashi voulut voir cette arme en action, mais Baiken refusa : la seule façon de la voir, c'était de l'affronter en duel.

Encore une fois, les amis de Musashi lui conseillèrent la prudence : ils le supplièrent de faire marche arrière. Personne n'avait jamais vaincu Baiken, dont l'arme était imbattable : faisant tournoyer en l'air la boule de métal pour créer de la vitesse, il forçait sa victime à reculer par une charge implacable, puis lui lançait la boule au visage. Lorsque l'adversaire essayait de repousser l'attaque au moyen de son sabre, Baiken profitait de ce bref instant pour le frapper au cou avec la faucille.

Musashi ne fit aucun cas des avertissements de ses amis, et défia Baiken. Il arriva avec deux sabres, un long et un court. Baiken n'avait jamais vu ça. Au lieu de laisser Baiken charger le premier, Musashi attaqua, le poussant sur les talons. Baiken hésita à lancer la boule, car son adversaire pouvait parer le coup avec un sabre et le frapper de l'autre. Alors qu'il cherchait une solution, Musashi le déséquilibra d'un coup de sabre court puis, l'instant suivant, le frappa de son long sabre, le transperçant de part en part et tuant ainsi le maître invaincu.

Je ne lis jamais de traités de stratégie… Quand on combat, on ne prend pas de livres avec soi.

MAO ZEDONG, 1893-1976

Lorsque, au cours d'un combat qui reste à l'état de mêlée, rien n'avance plus, abandonnez vos idées premières, rénovez-vous en tout et prenez un nouveau rythme. Ainsi découvrez le chemin de la victoire. Chaque fois que vous jugez qu'entre votre adversaire et vous tout grince, changez d'intentions immédiatement et parvenez à la victoire en recherchant d'autres moyens avantageux pour vous. Il est très important de savoir se rénover dans la tactique de masse. Ceux qui sont perspicaces dans la tactique peuvent juger facilement l'instant de cette rénovation. Réfléchissez-y bien.

MIYAMOTO MUSASHI, 1584-1645, TRAITÉ DES CINQ ROUES

Il est morbide d'être obsédé par la pensée de vaincre. Il est également morbide d'être obsédé par la pensée de se servir de sa connaissance du métier des armes. Ainsi que d'être obsédé par la pensée d'utiliser tout ce que l'on a appris, d'être obsédé par la pensée d'attaquer. Il est également morbide d'être obsédé et de se bloquer sur la pensée de se débarrasser de la moindre de ses maladies. Une maladie ici, c'est un esprit obsédé qui ne se repose que sur une chose. Parce que toutes ces maladies sont dans ton esprit, il faut que tu te débarrasses de toutes pour mettre ton esprit en ordre.

TAKUAN, 1573-1645, Japon

Quelques années plus tard, Musashi entendit parler d'un grand samouraï du nom de Sasaki Ganryu, qui se battait avec un très long sabre, une arme de toute beauté, qu'il appelait sa « perche à sécher ». Ce combat serait pour Musashi le test ultime. Ganryu releva le défi : le duel aurait lieu sur une petite île voisine de la maison du samouraï.

Le matin du duel, il y avait foule sur l'île. C'était un combat – et surtout des combattants – sans précédent. Ganryu arriva à l'heure, mais Musashi était en retard, très en retard. Une heure passa, puis deux. Ganryu était furieux. Enfin, on signala un bateau à l'approche. Son passager était à demi allongé, presque endormi, et taillait rêveusement une longue rame de bois. C'était Musashi. Il semblait perdu dans ses pensées et contemplait les nuages. Lorsque le bateau accosta, au lieu du bandeau de tissu rituel, il s'empara d'une serviette sale qui traînait là et la noua autour de sa tête. Il bondit du bateau, la rame à la main ; elle était plus longue que la fameuse perche de Ganryu. Cet homme étrange arrivait au combat le plus important de sa vie avec un bout de bois au lieu d'un sabre et une serviette au lieu d'un bandeau.

Ganryu l'interpella : « Es-tu effrayé au point de ne pas tenir ta promesse d'arriver à l'heure ? » Musashi ne dit rien, mais s'approcha encore. Ganryu dégaina son magnifique sabre et, de colère, jeta le fourreau sur le sable. Musashi sourit : « Sasaki, tu as déjà perdu. – Moi ? Perdu ? Impossible ! – Quel vainqueur sur terre abandonnerait son fourreau à la mer ? » rétorqua Musashi.

Cette remarque énigmatique fit sortir Ganryu de ses gonds.

Enfin, Musashi chargea, visant de son bâton les yeux de l'ennemi. Ganryu leva vivement son sabre pour frapper la tête de Musashi, mais ne parvint qu'à couper son bandeau en deux. Il n'avait jusqu'ici jamais raté un seul coup. Au même moment, Musashi abaissa son sabre de bois et frappa Ganryu aux pieds. Les spectateurs étaient sidérés. Alors que Ganryu vacillait, Musashi le tua d'un seul coup sur la tête. Puis il s'inclina poliment face aux spectateurs, remonta dans son bateau et partit aussi calmement qu'il était arrivé.

À partir de ce jour, Musashi fut considéré comme un homme d'épée sans égal.

Il n'y a que deux espèces de plans de campagne, les bons et les mauvais. Les bons échouent presque toujours par des circonstances imprévues qui font souvent réussir les mauvais.

NAPOLÉON BONAPARTE, 1769-1821, CORRESPONDANCE

Interprétation

Si Miyamoto Musashi, l'auteur du *Traité des cinq roues*, gagna tous ses duels, c'est pour une seule et bonne raison : à chaque fois, il savait s'adapter à la stratégie de son adversaire et aux circonstances du moment. Avec Matashichiro, il décida qu'il fallait arriver en avance, ce qu'il n'avait jamais fait auparavant. S'il sut vaincre tout un groupe de combattants, c'est parce qu'il les prit par surprise, bondissant sur ses pieds alors qu'ils étaient allongés. Puis, une fois leur chef tué, il se plaça de manière à les obliger à le charger de face, au lieu de l'encercler, ce qui aurait été beaucoup trop dangereux. Pour ce qui est de Baiken, il le surprit simplement en se servant de deux sabres, envahissant ainsi son espace et ne lui laissant pas le temps

de réagir intelligemment face à cette situation inattendue. Quant à Ganryu, il se débrouilla pour humilier et mettre en colère cet homme imbu de lui-même : le sabre de bois, l'attitude nonchalante, la serviette sale, la remarque énigmatique, et, enfin, le fait de l'avoir visé aux yeux.

Les adversaires de Musashi s'appuyaient sur une technique brillante, des sabres superbes et des armes inhabituelles. Au lieu de réagir sur le moment, ils se reposaient sur leur entraînement, sur la technologie, bref, sur tout ce qui avait déjà marché. Musashi, qui avait compris très jeune l'essence de la stratégie, faisait de cette rigidité l'instrument de leur perte. Son but premier était d'identifier et d'accomplir la manœuvre qui surprendrait le plus cet adversaire-là en particulier. Puis, il s'ancrait dans le moment présent : ayant réussi à surprendre son adversaire, il observait attentivement, puis répondait par une autre action, souvent improvisée, qui faisait du déséquilibre une défaite.

En vous préparant à la guerre, il faut vous débarrasser des mythes et des idées préconçues. La stratégie, ce n'est pas d'apprendre une série d'enchaînements ou d'idées à suivre comme une recette de cuisine ; il n'existe pas de formules magiques qui conduisent à la victoire. Les idées que vous glanez nourrissent votre terreau : elles sont là, ce sont des possibilités et elles inspireront une direction ou une réponse sur le vif. Laissez tomber tous vos fétiches – livres, techniques, formules, armes – et devenez votre propre stratège.

> Et quand j'ai remporté une bataille, je ne répète pas ma tactique,
> mais je réponds aux circonstances selon une variété infinie de voies.
> SUN ZI (IVe siècle av. J.-C.)

L'augmentation. Dans la dialectique des contraires, après la décroissance (le Yang *se transformant en* Yin*) de la « diminution » (diminuer en bas pour augmenter en haut), voici la croissance (le* Yin *se transformant en* Yang*) de l'« augmentation » (diminuer en haut pour augmenter en bas). Cet hexagramme offre des avantages (autre sens de* Yi*) : il est utile de se diriger et il est bon d'affronter les périls en traversant les grandes eaux. Le vent et le tonnerre : augmentation. Ainsi le Sage considère le bien qu'il accroît et le mal qu'il corrige. À l'image d'une « augmentation » réciproque, le Vent se déchaîne et la Foudre éclate. De même, l'homme sage agrandit ce qui est bien et réforme ce qui est mal. L'augmentation est une amélioration et un épanouissement.*

YI KING, TEXTE ET INTERPRÉTATION, VERS VIIIe SIÈCLE AV. J.-C., traduit par Daniel Giraud, Bartillat, Paris, 2003

LES CLEFS DE LA GUERRE

Souvent, en se repassant le film d'une mauvaise expérience, on se répète que si l'on avait dit ceci ou fait cela, l'issue en aurait été autre. Beaucoup de généraux ont perdu leur sang-froid au cœur de la bataille puis, en y repensant, ont trouvé la tactique, la manœuvre qui aurait tout changé. Même le prince Hohenlohe, des années plus tard, comprit comment il avait saboté la reprise de Vierzehnheiligen. Mais le problème n'est pas tant que l'on pense trop tard à la bonne solution. Non, le problème est que l'on s'imagine qu'on ne la connaissait pas : « Si seulement on avait su, si seulement on y avait mieux réfléchi… » C'est précisément l'approche à ne pas avoir. On finit toujours par s'égarer quand on n'est pas dans le moment présent, quand on se laisse distraire par les circonstances. On n'écoute que soi, on ne réagit qu'à des choses qui appartiennent au passé, en appliquant des théories et des idées depuis longtemps digérées, mais qui n'ont rien à voir avec la situation présente. Les livres, les théories et les intellectuels ne font qu'aggraver le problème.

Ma politique, c'est de ne pas avoir de politique.

ABRAHAM LINCOLN, 1809-1865

Les plus grands généraux, les stratèges les plus créatifs se distinguent, non par leur grande culture, mais par leur capacité à balayer toute idée

Si l'on pose sur l'eau une calebasse vide et qu'on la touche, elle s'écarte. On peut s'y prendre de toutes les façons possibles, elle ne restera pas au même endroit. L'esprit d'une personne qui a atteint le stade ultime ne reste pas en repos sur quoi que ce soit, ne serait-ce qu'une seconde. Il est comme une calebasse vide sur l'eau, que l'on déplace chaque fois qu'on la touche.

TAKUAN, 1573-1645, Japon

préconçue pour se concentrer sur le moment présent. On laisse ainsi toute sa place à la créativité et l'on peut saisir les occasions qui se présentent. La culture, l'expérience et la théorie ont leurs limites : aucune d'entre elles ne peut préparer au chaos de la vie, aux possibilités infinies de chaque instant. Le grand théoricien de la guerre Carl von Clausewitz désignait par le terme de « friction » la différence entre ce que nous planifions et ce qui se produit réellement. Cette friction étant inévitable, notre esprit doit être capable d'admettre le changement et de s'adapter à l'imprévu. Quand on sait s'acclimater aux circonstances changeantes, nos réactions sont beaucoup plus en adéquation avec la réalité. À l'inverse, quand on se perd dans des théories préétablies et des expériences déjà vécues, bien souvent notre réaction n'en est que plus décalée.

Certes, il n'est pas inutile d'analyser les erreurs passées, mais il est beaucoup plus efficace de développer sa capacité à penser sur le vif. Il y aura ainsi, *a posteriori*, beaucoup moins d'erreurs à disséquer.

L'esprit est comme le courant d'une rivière : plus il coule vite, plus il est dans le présent et répond aux changements. Il se vivifie et se ressource en énergie. Les idées préconçues, les expériences passées, traumatismes ou réussites, sont les galets et la boue de cette rivière, qui s'installent, s'ancrent et finissent par endiguer le flot. La rivière s'arrête de couler et stagne. Il vous faut absolument, en permanence, abattre cette digue.

La première étape consiste à prendre conscience du processus et de la nécessité de le combattre. La seconde étape va vous permettre d'adopter quelques tactiques qui vous aideront à rétablir le flot.

Réexaminez tous vos principes et croyances. Lorsqu'on demandait à Napoléon quels principes de guerre il suivait, il répondait toujours qu'il n'en avait aucun. Son génie résidait précisément dans cette capacité à s'adapter aux circonstances, à tirer le meilleur de ce qu'il recevait – c'était l'opportuniste suprême. De même, votre seul principe doit être de n'en avoir aucun. C'est courir à sa perte que d'adopter une position rigide en croyant que la stratégie a des lois gravées dans le marbre et des règles intemporelles. Bien sûr, les études historiques et stratégiques élargissent votre vision du monde, mais il ne faut surtout pas les ériger en dogmes. Soyez impitoyable avec le passé, avec la tradition, avec la coutume. Déclarez la guerre aux vaches sacrées et au conformisme de votre éducation.

D'ailleurs, l'éducation est souvent un problème. Au cours de la Seconde Guerre mondiale, les Britanniques combattirent les Allemands dans les déserts d'Afrique du Nord, où ils étaient bien entraînés à l'utilisation des chars. Ils avaient même été littéralement gavés de théories à ce sujet. Plus tard, ils furent rejoints par les troupes américaines, beaucoup moins habituées à ces tactiques. Pourtant, bientôt, les Américains combattirent avec une efficacité égale, voire supérieure au style britannique ; ils avaient adapté leur mobilité à ce nouveau terrain qu'était le désert. Selon le maréchal Erwin Rommel lui-même, chef de l'armée allemande en Afrique du Nord, « les Américains […] profitèrent beaucoup plus que les

Britanniques de leur expérience en Afrique, ce qui confirme le proverbe qui dit que l'éducation est largement plus facile que la rééducation ».

Rommel voulait dire par là que l'éducation balaie les principes ancrés dans l'esprit. Au cœur du combat, un esprit entraîné risque de prendre du retard en s'attachant à ce qu'il a appris et non à ce qui se passe pendant la bataille. Quand on est confronté à une situation nouvelle, mieux vaut souvent se dire que l'on ne sait rien et qu'il faut tout réapprendre. Débarrassez-vous de tout ce que vous pensez savoir, même de vos principes les plus chers ; libérez de l'espace mental et laissez-vous éduquer par votre expérience présente : c'est la meilleure des écoles. Vous développerez ainsi vos propres stratégies au lieu de dépendre des livres et des théories des autres.

Effacez les souvenirs de la guerre précédente. Votre précédent combat reste un danger, même si vous en êtes sorti vainqueur. Il est encore frais dans votre esprit. Si vous avez gagné, vous aurez tendance à répéter les mêmes stratégies, car le succès rend les gens paresseux et suffisants ; si vous avez perdu, vous serez peut-être indécis et nerveux. N'y pensez pas ; vous n'avez pas encore la distance et le détachement nécessaires. Faites le maximum pour effacer cette expérience de votre esprit. Pendant la guerre du Vietnam, le grand général nord-vietnamien Võ Nguyên Giáp n'avait qu'une règle : après une victoire, il parvenait à se convaincre que cela avait été en fait un échec. Il ne buvait pas pour fêter la victoire et ne répétait jamais la même stratégie la fois suivante. Il considérait chaque situation dans toute sa nouveauté.

Ted Williams, peut-être le plus grand batteur de base-ball de l'histoire, s'appliquait à toujours oublier son dernier point. Quelque génial qu'ait été son coup, il était derrière lui, appartenait au passé. On ne joue jamais deux fois de la même façon, y compris contre le même lanceur, et Williams voulait avoir l'esprit libre. Il n'attendait pas le point suivant pour oublier ; à peine était-il de retour sur le terrain qu'il se concentrait sur le déroulement du jeu. La meilleure façon de faire place nette du passé et d'oublier le dernier combat est de se concentrer sur ce qui arrive ici et maintenant.

L'esprit en mouvement. Chez les enfants, l'esprit ne s'arrête jamais, ils sont ouverts à toute nouvelle expérience et absorbent un maximum de choses. Ils apprennent vite, parce que le monde qui les entoure les passionne. Et lorsqu'ils sont frustrés ou énervés, ils trouvent une nouvelle façon d'obtenir ce qu'ils veulent et oublient vite le problème à la première nouveauté venue.

Tous les grands stratèges – Alexandre le Grand, Napoléon, Musashi – se comportaient un peu comme des enfants. La raison en est simple : les stratèges de haut niveau voient les choses telles qu'elles sont. Ils sont particulièrement sensibles aux dangers et aux opportunités. Dans la vie, rien n'est immobile ; pour s'adapter aux circonstances et aux évolutions d'une situation, il faut avoir l'esprit très libre. Les grands stratèges

La défaite est amère. Amère pour le simple soldat, mais trois fois plus pour le général. Le soldat peut se consoler en songeant que, en tout état de cause, il a fait son devoir fidèlement et ponctuellement. Son chef, en revanche, a échoué s'il n'a pas remporté la victoire. Cela était son devoir de le faire. Rien ne saurait s'y comparer. Il repassera en esprit tous les événements de la campagne. « À tel moment, songera-t-il, je me suis trompé ; à tel autre, j'ai écouté mes peurs alors que j'aurais dû être courageux ; là, j'aurais dû attendre pour me regrouper, au lieu de frapper étourdiment ; à tel moment, j'ai omis de saisir l'opportunité qui se présentait à moi. » Il se rappellera les soldats qu'il a lancés dans un assaut qui a échoué, et qui ne sont pas revenus. Il se rappellera le regard de ces hommes qui lui faisaient confiance. « Je les ai trahis, se dira-t-il, et j'ai trahi mon pays ! » Et il se verra tel qu'il est : un général battu. À l'heure sombre, il se rongera de questions sur la vraie nature de l'homme et du commandement. Et là, qu'il n'aille pas plus loin ! Car s'il doit de nouveau emmener des hommes à la bataille, il faut qu'il se débarrasse de tout regret, qu'il les piétine, car ils empiètent sur sa volonté et sa confiance en soi. Il doit repousser farouchement ses attaques contre lui-même, et éradiquer les doutes, fruits de l'échec. Il doit les oublier et ne garder à l'esprit que les leçons qu'enseigne la défaite ;

et celles-ci sont plus nombreuses que les leçons qu'enseigne la victoire.
William Slim, 1897-1970, defeat into victory

ne réagissent pas en fonction d'idées préconçues ; ils répondent aux circonstances présentes, comme les enfants. Leur esprit est toujours en mouvement, ils sont tout le temps excités et curieux. Ils oublient facilement le passé : le présent est bien trop intéressant.

Le philosophe grec Aristote définissait la vie par le mouvement. Ce qui ne bouge pas est mort. Ce qui a de la vitesse et de la mobilité a plus de possibilités, plus de vie. Nous commençons tous avec l'esprit vif d'un Napoléon, mais, en vieillissant, avons tendance à passer du côté des Prussiens. Vous pensez peut-être que ce que vous aimeriez retrouver de votre jeunesse est votre forme physique, votre insouciance, mais ce dont vous avez réellement besoin, c'est de votre liberté d'esprit. Lorsque vous vous surprenez à ne penser qu'à une seule et même idée, à en être obsédé, forcez-vous à passer à autre chose. Distrayez-vous avec de la nouveauté, comme un enfant, laissez-vous impressionner par quelque chose de nouveau, qui mérite votre concentration. Ne perdez pas de temps sur des choses que vous ne pouvez ni changer ni influencer. Avancez.

Soyez dans l'air du temps. L'histoire militaire est ponctuée de batailles où le passé affronta le futur dans une lutte sans espoir. Ce fut le cas par exemple au VIIe siècle, lorsque les Perses et les Byzantins affrontèrent les armées invincibles de l'Islam, avec leurs nouvelles formes de combat dans le désert ; ce fut aussi le cas dans la première moitié du XIIIe siècle, lorsque les Mongols firent preuve d'une mobilité meurtrière pour submerger les lourdes armées russes et européennes. De même en 1806, lorsque Napoléon écrasa les Prussiens à Iéna. À chaque fois, l'armée victorieuse développa un mode de combat qui optimisait une nouvelle forme de technologie ou un nouvel ordre social.

Vous pouvez reproduire cet effet, à plus petite échelle, en vous adaptant à l'air du temps. Le pressentir et l'anticiper demande du travail et de l'observation, ainsi qu'une certaine flexibilité pour s'adapter à ces tendances. En vieillissant, il faut régulièrement changer de style. À l'âge d'or d'Hollywood, la plupart des actrices avaient des carrières très courtes. Mais Joan Crawford a combattu le système et s'est débrouillée pour faire une très longue carrière en changeant régulièrement son style, de la sirène à la femme fatale en passant par la *cult queen.* Au lieu de faire preuve d'un sentimentalisme déplacé en se cramponnant à des modes dépassées, elle s'est montrée capable de sentir les nouvelles tendances et de les suivre. En vous adaptant et en changeant constamment de style, vous éviterez les embûches des guerres précédentes. Juste au moment où les gens croiront vous connaître, vous serez un autre.

Changez la donne. Le grand romancier russe Fedor Dostoïevski souffrait d'épilepsie. Avant chaque crise, il était dans un état second, merveilleux, ayant l'impression d'être en accord parfait avec la réalité, de percevoir le monde exactement tel qu'il était. Par la suite, il était totalement déprimé, comme si cette vision se fondait dans les habitudes et la routine

du quotidien. Pour retrouver alors son intime proximité avec le réel, il se précipitait au casino le plus proche et jouait tout son argent. Et ce réel-là le submergeait ; le confort et la routine s'étaient évanouis, ses schémas éculés s'étaient brisés. Il fallait tout repenser, aller puiser à nouveau à la source de sa créativité. C'était pour lui la meilleure façon de se rapprocher de ce moment d'extase qui précédait les crises d'épilepsie.

La méthode de Dostoïevski était un peu extrême, mais il faut parfois se secouer, se libérer du passé. En allant à contre-courant de ce que vous faites communément, en vous plaçant dans des circonstances inhabituelles ou en repartant de zéro. Dans ces situations, l'esprit doit gérer une nouvelle réalité, et c'est comme s'il revenait à la vie. Le changement est inquiétant, mais il est aussi vivifiant, exaltant.

À force, une relation finit par lasser parce qu'elle est perpétuellement prévisible. Vous réagissez toujours de la même façon, les autres font de même ; et ainsi de suite, indéfiniment. Mais si vous réagissez d'une façon nouvelle, vous brisez cette dynamique. Faites-le suffisamment souvent pour que vos relations ne s'embourgeoisent pas et qu'elles s'ouvrent à de nouvelles possibilités.

Votre esprit est comme une armée. Il doit s'adapter à la complexité et au chaos de la guerre moderne en devenant plus fluide et plus souple. À son comble, ce nouveau type de guerre devient la guérilla, qui exploite le chaos en faisant du désordre et de l'imprévu une stratégie en soi. L'armée de guérilla ne s'immobilise jamais pour défendre un lieu ou une ville ; elle gagne en se déplaçant en permanence, en ayant toujours un train d'avance. Impossible pour l'ennemi d'avoir une cible quelconque, puisqu'il n'y a pas de schéma précis. L'armée de guérilla ne répète jamais la même tactique. Elle réagit en fonction de la situation, du moment, du terrain où se déroule le combat. Il n'y a pas de front, pas de lignes de communication ou de ravitaillement, pas de convoi. L'armée de guérilla n'est que mobilité.

Ceci doit être votre nouveau modèle. Pas question d'avoir une tactique rigide ; ne laissez pas votre esprit s'installer et s'immobiliser, défendre un espace ou une idée en répétant les mêmes manœuvres automatisées. Étudiez le problème sous des angles différents, en fonction de la situation dans laquelle vous êtes. En restant toujours en mouvement, vous n'offrez aucune cible à vos ennemis. Prenez part au chaos du monde et exploitez-le au lieu d'en être le spectateur passif.

Image : L'eau.

Elle adapte sa forme
au flux, écarte les rochers
de son chemin, polit
les galets, ne s'arrête pas,
ne prend jamais la même
forme. Plus elle est
rapide, plus elle est claire.

Le fait de savoir que l'on est dans une certaine condition, un certain état, est déjà un processus de libération ; mais un homme qui n'est pas conscient de sa condition, de son combat, essaie d'être quelque chose d'autre que ce qu'il est, ce qui conduit à une habitude. Gardons à l'esprit que nous voulons examiner ce qui est, observer exactement ce qui est vraiment et en être conscient, sans lui donner le moindre biais, sans lui donner une interprétation. Il faut un esprit extraordinairement délié et un cœur extraordinairement malléable pour être conscient de ce qui est et le suivre ; parce que ce qui est bouge constamment, subit en permanence une transformation et si l'esprit est fixé à une croyance, à une connaissance, il cesse sa quête, il cesse de suivre le vif mouvement de ce qui est. Ce qui est n'est pas statique, assurément ; il bouge continuellement comme vous le verrez si vous l'observez très attentivement. Pour le suivre, vous avez besoin d'un esprit très rapide et d'un cœur souple : deux qualités déniées à qui a l'esprit statique, fixé dans une croyance, un préjugé, une identification ; et un cœur et un esprit qui sont secs ne peuvent suivre facilement, avec vivacité ce qui est.

Jiddu Krishnamurti, 1895-1986

Autorité : Certains de nos généraux ont échoué parce qu'ils ont voulu tout résoudre d'après le manuel. Ils savaient que Frédéric avait fait telle chose à un endroit et Napoléon à tel autre endroit. Ils pensaient toujours à ce que Napoléon ferait… Je ne sous-estime pas la valeur de la science militaire, mais qui fait la guerre en obéissant de façon servile à des règles toutes faites échouera… La guerre se renouvelle sans cesse. (Ulysses S. Grant, 1822-1885)

A CONTRARIO

Ne jamais avoir une guerre de retard. Quand vous, vous tâchez de vous défaire de cette fâcheuse tendance, sachez que votre ennemi agit de même ; il apprend du présent et s'y adapte. Les pires désastres militaires de l'histoire sont moins liés à un manque de créativité qu'à la certitude de savoir comment l'adversaire va réagir. Lorsque Saddam Hussein, dictateur en Irak, envahit le Koweït en 1990, il croyait les États-Unis toujours en convalescence après le « syndrome du Vietnam » ; le traumatisme des pertes pendant la guerre du Vietnam avait été très violent. Il pensait qu'ils éviteraient la guerre ou qu'ils se battraient comme précédemment, préférant la stratégie aérienne à la voie terrestre. Il n'a pas réalisé que l'armée américaine était déjà prête pour un nouveau type de guerre. Il ne faut jamais oublier que, si le perdant est parfois trop traumatisé pour se battre de nouveau, il peut aussi apprendre de ses expériences et évoluer. Mieux vaut être trop prudent que pas assez ; tenez-vous prêt. Ne laissez jamais l'ennemi vous surprendre.

3

AU CŒUR DE LA TEMPÊTE, GARDEZ LA TÊTE FROIDE : LA STRATÉGIE DE L'ÉQUILIBRE

Dans le feu de l'action, on a tendance à perdre la tête. Vous êtes confronté à beaucoup de choses en même temps – contretemps imprévus, doutes et critiques de la part de vos alliés. Il est alors dangereux de répondre en se laissant guider par ses émotions, par la peur, l'angoisse ou la frustration. Il est pourtant vital de garder la tête froide, de ne pas perdre ses moyens quelles que soient les circonstances. Aux tiraillements émotionnels de l'instant, vous devez opposer une résistance active : restez ferme, confiant et agressif quoi qu'il arrive. Endurcissez-vous en vous exposant à l'adversité. Apprenez à vous détacher du chaos du champ de bataille. Laissez les autres perdre leur sang-froid ; que votre solidité vous garde hors de leur emprise et vous permette de maintenir le cap.

La présence d'esprit joue un rôle essentiel au royaume de l'imprévu qu'est la guerre, car elle n'est rien d'autre qu'une capacité supérieure à dompter l'imprévisible. On admire la présence d'esprit dans une repartie à une interpellation inattendue, comme on admire le moyen improvisé dans l'instant pour conjurer un danger soudain. La repartie et le plan n'ont pas du tout besoin d'être originaux : il suffit qu'ils touchent juste… L'expression de « présence d'esprit » décrit parfaitement la promptitude et la justesse de l'aide qu'apporte l'intelligence.

CARL VON CLAUSEWITZ, 1780-1831, DE LA GUERRE

L'homme peut perdre davantage de vie par la pensée que par une blessure béante.

THOMAS HARDY, 1840-1928

LA TACTIQUE HYPERAGRESSIVE

Le vice-amiral lord Horatio Nelson (1758-1805) avait pour ainsi dire tout vécu. Il avait perdu son œil droit au cours du siège de Calvi et son bras droit lors de la bataille de Ténériffe. Il avait battu les Espagnols au cap Saint-Vincent en 1797 et contrecarré la campagne égyptienne de Napoléon en infligeant un échec cuisant à sa flotte lors de la bataille du Nil l'année suivante. Mais aucune de ses victoires ne l'avait préparé à faire face aux problèmes que lui causèrent ses propres collègues de la marine britannique avant la guerre contre le Danemark en février 1801.

Nelson, héros le plus célèbre de toute l'Angleterre, semblait s'imposer pour prendre la tête de la flotte. Mais l'amirauté choisit sir Hyde Parker, et Nelson comme son second. Cette guerre était délicate : il s'agissait de forcer les rebelles danois à collaborer au blocus de la France. Nelson, très fier, avait le sang chaud. Il haïssait Napoléon, et s'il allait trop loin contre les Danois, l'Angleterre courait à l'incident diplomatique. Sir Hyde était un homme plus âgé, plus stable et moins agressif, qui ferait ce qu'on lui demanderait, et rien de plus.

Nelson avala la couleuvre et accepta ce poste de second, mais il voyait déjà venir les problèmes. Il savait qu'il fallait agir immédiatement : il ne fallait pas laisser aux Danois le temps de construire leurs défenses ; la flotte devait donc se mettre en route le plus tôt possible. Les navires étaient déjà prêts à prendre la mer, mais la devise de Parker était : « Chaque chose en son temps. » Ce n'était pas un homme pressé. Nelson détestait sa nonchalance et brûlait de passer à l'action : il relut les rapports des renseignements, étudia les cartes et proposa un plan de bataille détaillé. Il écrivit à Parker pour le presser de prendre l'initiative. Il fut superbement ignoré.

Enfin, le 11 mars, la flotte britannique hissa les voiles. Mais au lieu de se diriger vers Copenhague, Parker jeta l'ancre au nord du port de la ville et convoqua ses capitaines en réunion. Il expliqua que, selon les rapports des services secrets, les Danois avaient une défense très complète pour protéger Copenhague. Des navires étaient à l'ancre au port, le nord et le sud étaient protégés par des forts, et l'artillerie mobile ne ferait qu'une bouchée de la flotte britannique. Comment les combattre sans endurer de terribles pertes ? En outre, certains pilotes, connaissant les côtes autour de Copenhague, avaient prévenu qu'elles étaient dangereuses, criblées de bancs de sable et de vents difficiles à gérer. Ils courraient de grands risques s'ils s'aventuraient le long de ces côtes difficiles sous un feu nourri. Peut-être valait-il mieux attendre que les Danois quittent le port pour les combattre au large.

Nelson faisait un effort considérable sur lui-même pour se contrôler. Mais il finit par perdre patience, arpentant la salle de long en large, son moignon s'agitant au rythme de ses pas alors qu'il pestait. « Aucune guerre, déclara-t-il, n'a jamais été gagnée en patientant. » Les défenses danoises paraissaient peut-être redoutables à des « novices », mais il avait mis en place des semaines plus tôt une stratégie : il attaquerait le sud, l'approche la plus facile, pendant que Parker et le gros de la flotte

resteraient au nord de la ville. Nelson serait assez mobile pour avoir raison de l'artillerie danoise. Il avait étudié les cartes : les bancs de sable ne présentaient aucun danger. Il était plus important de passer à l'action que de se tracasser à cause du vent.

Le discours de Nelson motiva les capitaines de Parker. Il était de loin le chef qui avait le plus de succès, et sa confiance était communicative. Sir Hyde lui-même fut impressionné, et son plan fut approuvé.

Le matin suivant, une ligne de navires conduite par Nelson fit voile vers Copenhague et la bataille commença. Les armes danoises, proches des Britanniques, firent beaucoup de dégâts. Nelson allait et venait sur le pont du vaisseau amiral, le HMS *Elephant*, admonestant ses hommes. Il était survolté. Un tir traversa le grand mât, juste à côté de lui. « C'est une tâche difficile que nous accomplissons là, et ce jour pourrait être notre dernier à chaque instant, dit-il à un colonel un peu secoué par le bruit. Mais notez bien que je ne céderais ma place pour rien au monde. »

Parker suivit la bataille depuis sa position, plus au nord. Il regrettait d'avoir accepté le plan de Nelson. Il était responsable de cette campagne et, maintenant, une défaite ruinerait sa carrière. Après quatre heures de bombardements intensifs, il en eut assez : la flotte se faisait pilonner sans pour autant prendre l'avantage. Nelson n'avait jamais su s'arrêter. Parker décida qu'il était temps de hisser le code 39, l'ordre de battre en retraite. Les premiers vaisseaux à le voir devaient passer le signal sur toute la ligne. Une fois le message reçu, il n'y avait rien d'autre à faire que de se replier. La bataille était finie.

À bord de l'*Elephant*, un lieutenant vint transmettre le message à Nelson. Le vice-amiral l'ignora. Continuant à écraser les défenses danoises, il finit par appeler un officier.

« Le code 16 est-il toujours hissé ? »

Le code 16 était son préféré ; il signifiait « serrer l'ennemi au plus près ». L'officier confirma qu'il était toujours hissé.

« Eh bien, veillez à ce qu'il le reste », dit Nelson.

Quelques minutes plus tard, alors que le pavillon de Parker flottait toujours dans le vent, Nelson se tourna vers son capitaine de pavillon.

« Vous savez, Foley, je n'ai qu'un œil. J'ai bien le droit d'être aveugle quelquefois. »

Puis, portant sa longue-vue à son œil aveugle, il déclara calmement :

« Vraiment, je ne vois pas ce pavillon. »

Partagés entre l'obéissance à Parker ou à Nelson, les capitaines finirent par choisir Nelson. Tant pis, ils risquaient leurs carrières en même temps que la sienne. Mais bientôt, les défenses danoises se fissurèrent ; certains des bateaux à l'ancre au port capitulèrent et les bombardements ralentirent. Moins d'une heure après que Parker a ordonné d'arrêter la bataille, les Danois se rendaient.

Le lendemain, Parker félicita Nelson sans grand enthousiasme. Il ne fit aucune remarque sur sa désobéissance. Il espérait que toute l'affaire, y compris son manque de courage, serait jetée aux oubliettes.

Ainsi, Grant était seul : ses plus fidèles lieutenants l'adjuraient de changer ses projets tandis que ses supérieurs, stupéfaits par cette témérité, brûlaient de le rappeler à l'ordre. Des militaires célèbres et des civils haut placés condamnaient à l'avance une campagne qui leur semblait aussi dénuée d'espoir que de précédent. S'il échouait, le pays tomberait d'accord avec le gouvernement et les généraux. Grant savait tout cela et mesurait le danger, mais il était aussi invulnérable aux inquiétudes de l'ambition qu'aux faiblesses de l'amitié, et même aux angoisses du patriotisme. Cette confiance tranquille en lui-même ne l'abandonna jamais ; elle équivalait presque à un sentiment de fatalité. Ayant acquis une conviction sur un point exigeant une décision sans retour, il ne revenait jamais en arrière et ne s'inquiétait même pas. Il demeurait d'une fidélité absolue à lui-même et à ses projets. Cette confiance en soi implicite et totale n'avait pourtant rien à voir ni avec la vanité ni avec l'enthousiasme ; c'était simplement une question de conscience et de conviction qui lui donnait la force dans laquelle il croyait ; qui était une force en soi et qui conduisait les autres à lui faire confiance, puisqu'il était le premier à le faire.

Adam Badeau, military history of ulysses s. grant, 1868

Il était une fois un homme que l'on aurait pu appeler le « généralissime des voleurs ». Il répondait au nom de Hakamadare. C'était un formidable gaillard, le contraire d'un imbécile. Il avait le pied léger, la main leste et l'esprit délié ; c'était un comploteur-né. Bref, nul ne pouvait se comparer à lui. Sa profession consistait à dépouiller les gens de leurs possessions quand ils ne s'y attendaient pas. Une fois, vers le dixième mois de l'année, il avait besoin de vêtements et décida de s'en procurer. Il alla en des lieux propices et se promena en observant. Vers minuit, alors que les gens étaient rentrés dormir et que tout était calme, il aperçut à la clarté brumeuse de la lune un homme vêtu de façon somptueuse qui flânait sur un boulevard. L'homme avait un riche pantalon probablement tenu par des bretelles et un magnifique habit de chasse qui le couvrait avec élégance. Il était seul et jouait de la flûte. Il ne semblait pas pressé de se rendre où que ce soit. « Tiens, songea Hakamadare, voilà un loustic qui se présente à seule fin de me donner ses vêtements. » En d'autres heures, il l'aurait joyeusement rattrapé et rossé, et dépouillé de ses vêtements. Mais cette fois-ci, inexplicablement, il eut le sentiment que cet homme faisait peur ; il le suivit sur plusieurs centaines de mètres. L'homme n'avait pas l'air de songer que quelqu'un le suivait. Bien au contraire, il continuait à jouer de la flûte avec un

Interprétation

Lorsque l'amirauté confia cette mission à sir Hyde, elle commit une erreur militaire classique : laisser la conduite de la bataille à un homme prudent et méthodique. En temps de paix, de tels hommes paraissent posés, et forts, mais leur sang-froid cache souvent une faiblesse : s'ils sont si minutieux, c'est parce que l'idée de commettre une erreur les terrifie, pour eux et pour leur carrière. On ne peut s'en rendre compte avant de les avoir vus dans le feu de l'action ; brusquement, ils sont paralysés et incapables d'une quelconque décision. Ils voient des problèmes partout et baissent les bras au premier revers. Ils abandonnent, poussés par la peur et non par l'impatience. Ces moments d'hésitation signent bien souvent leur défaite.

Lord Nelson fonctionnait de façon diamétralement opposée. Menu, de constitution délicate, il avait compensé sa faiblesse physique par une détermination sans faille. Il s'était forcé à devenir plus résolu que quiconque autour de lui. Dès l'instant où il entrait dans la bataille, il lâchait ses pulsions agressives. Lorsque d'autres amiraux s'inquiétaient de détails comme le vent ou les changements de position de l'ennemi, lui se concentrait sur son plan. Avant la bataille, il étudiait sa stratégie et celle de son adversaire avec plus de minutie que n'importe qui. Cette connaissance parfaite permettait à Nelson de sentir le moment où les ennemis allaient craquer. Mais une fois dans la bataille, il n'était plus question d'hésitation ni de prudence.

En gardant la tête froide, on compense une faiblesse mentale, cette tendance à se laisser déborder et à perdre de vue le but principal de la victoire. La pire des faiblesses est de perdre confiance, de douter et de n'en devenir que trop prudent. C'est inutile ; cet excès de prudence n'est que l'écran qui masque l'angoisse du conflit et de l'erreur. Il faut au contraire contrebalancer les faiblesses en redoublant de détermination et de confiance.

En période de troubles et de tempêtes, il faut vous forcer à être toujours plus déterminé. Faites appel à vos instincts agressifs pour ne pas vous laisser aller à trop de prudence ou d'inertie. Quelle que soit l'erreur commise, il est toujours possible de la rectifier en étant plus énergique. Le temps de la prudence, c'est celui de la préparation ; une fois que la bataille a commencé, il n'est plus question d'avoir des doutes. Ignorez les couards qui tremblent et qui battent en retraite au moindre revers. Exultez dans l'attaque. Ce dynamisme vous portera.

Les sens impriment sur l'esprit une marque plus forte que la pensée rationnelle… Même celui qui a échafaudé une opération et la voit en cours d'exécution peut parfaitement perdre confiance dans son jugement précédent… La guerre a l'art de cacher la scène avec un spectacle cruellement marqué par des apparitions terrifiantes. Dès que ces obstacles sont écartés et que l'horizon est dégagé, les événements confirmeront la conviction initiale : tel est l'abîme qui sépare la prévision de l'exécution.

CARL VON CLAUSEWITZ (1780-1831), *Théorie de la Grande Guerre*

LA TACTIQUE DU BOUDDHA BIENHEUREUX

La première fois que l'on voyait à l'œuvre le metteur en scène Alfred Hitchcock (1899-1980), on ne pouvait manquer d'être surpris. La plupart des réalisateurs sont des boules de nerfs, hurlent sur le personnel et aboient des ordres. Hitchcock s'asseyait dans son fauteuil, les yeux mi-clos. Il somnolait parfois. Sur le plateau de *L'Inconnu du Nord-Express*, en 1951, l'acteur Farley Granger en fut troublé et pensa que Hitchcock était en colère ou énervé. Il lui demanda s'il y avait un problème : « Oh, répondit Hitchcock ensommeillé, je m'ennuie tellement. » Les plaintes du personnel, les colères des acteurs, rien ne pouvait le décontenancer. Il bâillait, s'installait plus confortablement dans sa chaise et ignorait tout simplement le problème. « Hitchcock… ne semblait pas du tout nous diriger, dit l'actrice Margaret Lockwood. Il somnolait, dodelinait de la tête, avec son sourire énigmatique de Bouddha. »

Les collègues de Hitchcock avaient du mal à comprendre comment il pouvait être si calme et si détaché avec un métier aussi stressant. Certains pensaient que c'était une question de tempérament : Hitchcock était un animal à sang froid. D'autres se disaient que c'était un truc, une façade. Rares étaient ceux qui connaissaient la vérité : avant le début du tournage, Hitchcock s'était préparé avec une minutie et une méticulosité telles que rien de mal ne pouvait se passer. Tout était sous son contrôle : pas d'actrice hystérique, pas de directeur artistique névrosé, pas de producteur fouineur pour interférer dans ses plans. Il s'était construit une telle sécurité qu'il pouvait se permettre de s'allonger pour faire un somme.

Hitchcock commençait toujours par une idée – tirée d'un roman ou de sa propre imagination. Il visualisait les scènes comme s'il avait déjà le film en tête. Il cherchait ensuite un auteur, lequel comprenait assez vite que son travail allait être un peu particulier. Au lieu de prendre une idée à peine ébauchée et d'en faire un véritable scénario, l'auteur n'était là que pour poser sur le papier le rêve enfermé dans le cerveau de Hitchcock. Il devait se contenter de faire des personnages de chair et de sang et, bien sûr, d'écrire les dialogues, mais pas beaucoup plus. Lorsque Hitchcock commença à travailler avec l'auteur Samuel Taylor pour les premières réunions sur le film *Sueurs froides* (1958), ses descriptions étaient parfois tellement réalistes ou tellement intenses qu'on aurait pu croire qu'il les avait vécues ou rêvées. Une telle précision lui permit ainsi de toujours éviter de sérieux conflits avec ses collaborateurs. Taylor comprit bien vite que, même s'il écrivait le scénario, cela resterait une création de Hitchcock.

Une fois le scénario terminé, Hitchcock le transformait en script très détaillé. La position des caméras, l'éclairage, l'angle de prise de vue et les dimensions du plateau : tout était indiqué en détail. La plupart des réalisateurs se laissent une certaine marge et tournent, par exemple, une même scène sous des angles différents pour avoir par la suite plusieurs options. Ce n'était pas le cas de Hitchcock : le script contenait tout le film, point par point. Il savait très exactement ce qu'il voulait et l'avait intégralement noté. Lorsqu'un producteur ou un acteur essayaient

calme qui semblait parfait. « Mettons-le à l'épreuve », se dit Hakamadare. Et il courut jusqu'à l'homme en faisant tout le tapage qu'il pouvait. Mais l'autre n'eut pas l'air de s'alarmer le moins du monde. Il se retourna simplement pour l'observer, sans cesser de jouer de la flûte. Hakamadare, incapable de lui sauter dessus, prit ses jambes à son cou. Il essaya ainsi à plusieurs reprises, mais l'homme demeurait impassible. Hakamadare comprit qu'il avait affaire à quelqu'un d'extraordinaire. Quand ils eurent ainsi parcouru un bon kilomètre, Hakamadare songea qu'il ne pouvait continuer de la sorte ; il sortit son sabre et courut vers sa victime. Cette fois, l'individu s'arrêta de jouer de la flûte, se tourna vers lui et dit : « Que diable manigances-tu ? » Hakamadare n'aurait pas eu plus peur si un démon ou un dieu l'avait attaqué alors qu'il se trouvait seul. Pour quelque raison incompréhensible, il perdit courage. Submergé par une terreur mortelle, il tomba malgré lui à genoux, et se mit à quatre pattes. « Qu'est-ce que tu fabriques ? » répéta l'homme. Hakamadare avait le sentiment qu'il était à présent incapable de s'enfuir, même s'il l'avait voulu. « J'essaie de vous dévaliser, avoua-t-il tout à trac. Je m'appelle Hakamadare. – J'ai entendu parler d'un homme qui porte ce nom, oui. Un être étrange et dangereux, paraît-il », répondit l'homme. Et il ordonna simplement à

Hakamadare : « Viens avec moi. » Et il continua son chemin en jouant de nouveau de la flûte. Hakamadare le suivit, complètement perplexe, terrorisé par le fait qu'il s'agissait d'un homme sortant de l'ordinaire. Le voleur avait l'impression d'être possédé par un démon ou par un dieu. Finalement, le flûtiste franchit un portail devant une vaste maison. Il retira ses chaussures, pénétra dans la véranda et disparut à l'intérieur. « Ce doit être le propriétaire de la maison », songea Hakamadare. L'homme revint et lui fit signe d'approcher. Il lui donna un vêtement coupé dans une solide étoffe de coton et lui dit : « Si tu as besoin de quelque chose dans ce genre à l'avenir, viens me le dire. Si tu tombes sur quelqu'un qui ne connaît pas tes intentions, tu risques de te faire mal. » Hakamadare apprit par la suite que la maison appartenait au gouverneur de Settsu, Fujiwara no Yasumasa. Plus tard encore, quand il fut arrêté, il aurait dit : « C'était un homme tellement étrange… il était terrifiant ! » Yasumasa n'était pas guerrier par tradition familiale, il était fils de Munetada. Et pourtant, il n'était en rien inférieur à quiconque ayant embrassé le métier des armes par tradition de famille. Il avait un esprit fort, des mains habiles et une force effrayante. Il avait également l'esprit délié et s'entendait à faire des plans. Ainsi, la cour impériale elle-même n'avait pas craint de lui confier une

d'ajouter ou de changer une scène, Hitchcock restait tout à fait poli et faisait semblant d'écouter, mais n'y prêtait pas la moindre attention.

Rien n'était laissé au hasard. Pour la construction des décors (assez élaborés dans un film comme *Fenêtre sur cour*), Hitchcock présentait au chef décorateur des schémas précis, des plans d'architecte, des listes d'accessoires incroyablement détaillées. Il supervisait chaque aspect de la construction du décor. Il accordait une attention particulière aux vêtements des actrices principales : d'après Edith Head, costumière sur plusieurs films de Hitchcock, notamment pour *Le crime était presque parfait* en 1954, « il y avait une explication au choix de chaque couleur, de chaque coupe de vêtement. Il était absolument certain de tout ce qu'il demandait. Pour telle scène, il la voyait [Grace Kelly] en gris pâle, pour une autre en mousseline blanche, pour une autre encore en doré. C'était vraiment la matérialisation en studio d'un rêve. » Lorsque l'actrice Kim Novak refusa de porter une veste grise dans *Sueurs froides* parce que cela lui donnait un teint blafard, Hitchcock lui répondit qu'elle devait avoir l'air d'une femme mystérieuse qui venait d'émerger du brouillard de San Francisco. Que répondre à cela ? Elle mit la veste.

Les acteurs de Hitchcock aimaient travailler avec lui, même si c'était un peu particulier. Certains des grands d'Hollywood – Joseph Cotten, Grace Kelly, Cary Grant, Ingrid Bergman – dirent même de lui qu'il était l'un des réalisateurs les plus faciles à vivre : sa nonchalance était communicative et ses scripts étaient préparés avec tellement de soin que l'acteur n'avait qu'à jouer, et c'était tout. Tout marchait à la perfection. Comme l'a dit James Stewart sur le tournage de *L'homme qui en savait trop* (1956) : « Là, nous sommes dans les mains d'un expert. Vous pouvez vous reposer sur lui. Faites ce qu'il vous dit et tout ira bien. »

Comme Hitchcock s'installait sur le plateau, à demi endormi, les acteurs et toute l'équipe ne voyaient les choses que par le petit bout de la lorgnette. Ils n'avaient aucune idée de la façon dont les scènes s'emboîtaient dans sa tête. Lorsque Taylor vit *Sueurs froides* pour la première fois, il eut l'impression d'être dans le rêve d'un autre. Le film reproduisait à la perfection l'idée que Hitchcock lui avait expliquée plusieurs mois auparavant.

Interprétation

Le premier film réalisé par Hitchcock fut *Le Jardin du plaisir*, film muet de 1925. Rien ne se déroula normalement. Hitchcock détestait le désordre et le chaos : les imprévus, l'équipe paniquée, bref, la moindre perte de contrôle le rendait fou. De ce jour, il décida que chaque film serait une véritable opération militaire. Les producteurs, les acteurs et l'équipe de tournage n'auraient tout simplement plus les moyens de contrecarrer sa création. Il mit lui-même au point chaque aspect de la production du film : la construction du plateau, l'éclairage, les détails techniques des caméras et des lentilles, la bande-son. Il supervisait chaque étape de la réalisation du film. Rien ne pouvait se mettre entre ce qu'il avait prévu et le résultat final à l'écran.

Il semble qu'un tel degré de minutie et de préparation n'ait rien à voir avec le sang-froid, alors que c'en est précisément le summum. Cela veut dire entrer dans la bataille (ou sur un tournage, dans le cas de Hitchcock) prêt et détendu. Le moindre imprévu a déjà une parade ; toutes les alternatives possibles ont été envisagées et vous êtes prêt à y faire face. Les choses ainsi planifiées, vous ne vous laisserez jamais surprendre. Quand votre entourage vous accable de doutes, de questions angoissées et d'idées inutiles, il vous suffit de hocher la tête et de faire semblant d'écouter, mais en réalité, ignorez-les : vous, vous savez ce que vous voulez. Votre attitude décontractée finira par leur faire comprendre qu'il faut vous faire confiance.

charge réservée à un guerrier. Par conséquent, tout le monde le craignait beaucoup et se sentait intimidé devant lui.

Hiroaki Sato, Legends of the Samurai, 1995

On se laisse facilement déborder par les imprévus d'une bataille, lorsqu'un nombre incalculable de personnes vous demandent ou vous disent quoi faire. La pression est telle que l'on perd aisément de vue le but et le plan à suivre. Soudain, l'arbre cache la forêt. Le sang-froid est cette capacité à se détacher, à observer le champ de bataille dans son intégralité, l'image tout entière, avec clarté. Les grands généraux ont cette qualité. Mais pour atteindre cette distance mentale, il faut envisager tous les détails en amont. Laissez les autres s'imaginer que ce détachement bouddhique vous vient d'une source mystérieuse. Ils n'y comprennent rien, et c'est tant mieux pour vous.

Pour l'amour de Dieu, ressaisissez-vous et cessez de tout voir en noir : le premier pas en arrière fait une impression détestable sur l'armée, le second est dangereux et le troisième l'entraîne à sa perte.

Frédéric le Grand (1712-1786), lettre à un général

LES CLEFS DE LA GUERRE

Nous autres, êtres humains, aimons à penser que nous sommes des créatures rationnelles. On s'imagine que ce qui nous distingue de l'animal est cette capacité à penser et à raisonner. Mais ce n'est qu'en partie vrai : notre différence avec les animaux tient aussi à notre capacité à rire, à pleurer, à ressentir toutes sortes d'émotions. L'être humain est autant doué de raison que de sentiments ; et même s'il nous plaît de croire que nous maîtrisons nos actes par la raison et la pensée, ce sont bien souvent les émotions qui dictent notre comportement.

La routine, qui aide, en apparence, à garder le contrôle sur les choses, entretient cette illusion de rationalité. Ancré dans le quotidien, l'esprit semble fort. Mais en situation d'hostilité s'efface toute trace de rationalité ; on réagit à la pression par la peur, l'impatience, la confusion. De telles circonstances révèlent les créatures sensibles que nous sommes : que nous subissions l'attaque d'un ennemi connu ou d'un traître imprévisible, la réaction est avant tout liée à des sentiments de colère, de tristesse, de trahison. Ce n'est qu'au prix d'un effort surhumain que l'on parvient à se raisonner et à reprendre le contrôle de ses émotions.

Votre raison est plus faible que vos émotions. Mais vous ne pouvez apprendre à connaître cette faiblesse qu'en situation d'hostilité, précisément

Ainsi donc, quand un général possède de l'esprit pour voir, juger et combiner, du caractère pour exécuter ; quand à ces qualités il joint la connaissance des hommes, des passions qui les conduisent, des secrets mouvements de leur cœur, que tant de causes développent à la guerre ; quand d'ailleurs le danger, loin de le priver de ses facultés, ne fait que les accroître et leur donner une nouvelle énergie ; quand enfin il aime ses soldats, en est aimé et s'occupe de leur conservation, de leurs intérêts, de leur bien-être, comme un père de famille, alors il réunit toutes les qualités qui promettent le succès. Je dis « promettent », et non « assurent » ; car la guerre a des chances si variées, elle est soumise à tant de hasards, qu'il n'y a jamais rien de certain avant l'événement accompli.

Maréchal Marmont, duc de Raguse, *De l'esprit des institutions militaires*, Librairie militaire, Paris, 1840

au moment où il vous faut être fort. Pas besoin d'être très intellectuel ou cultivé pour affronter une bataille. Ce qui renforce votre raison et aide à contrôler vos émotions, c'est une discipline de fer.

Cette discipline, personne ne peut l'apprendre à votre place ; aucun livre ne vous la transmettra. Comme tout, elle ne s'acquiert que par la pratique et les expériences, parfois douloureuses. Pour apprendre à garder son calme, il faut avoir vécu des situations où l'on risque de le perdre. Les personnages historiques qui sont connus pour leur sang-froid – Alexandre le Grand, Ulysses S. Grant, Winston Churchill – l'ont acquis dans l'adversité, en essayant, en se trompant. Ils avaient de telles responsabilités qu'ils n'avaient guère d'autres choix. Même si ces hommes étaient particulièrement forts, ils ont beaucoup travaillé pour acquérir cette qualité.

Les idées suivantes sont basées sur l'expérience de victoires durement méritées. Ces idées sont des exercices, des façons de vous endurcir, pour contrôler vos émotions.

Exposez-vous aux conflits. George S. Patton venait d'une famille américaine connue pour ses exploits militaires. Son arbre généalogique comptait de nombreux généraux et colonels qui s'étaient battus et étaient morts pendant la Révolution américaine et la guerre de Sécession. Élevé dans le culte de cet héroïsme, il suivit leurs pas et embrassa la carrière militaire. Mais Patton était aussi un jeune homme sensible et n'avait qu'une grande angoisse : celle de perdre courage au cœur du combat et de ruiner l'honneur de son nom.

C'est en 1918 qu'il connut sa première bataille, à l'âge de trente-deux ans, lors de l'offensive alliée sur l'Argonne pendant la Première Guerre mondiale. Il était à la tête d'une division blindée. Il était parvenu à mener une troupe d'infanterie sur une petite colline dominant une ville stratégique, mais le feu soutenu des Allemands les força à s'abriter. Bientôt, il comprit qu'ils étaient piégés : s'ils battaient en retraite, ils seraient exposés aux balles allemandes sur le flanc de la colline ; s'ils avançaient, ils fonçaient droit sur les mitrailleuses. « Tant qu'à mourir, pensa Patton, autant mourir debout face à l'ennemi. » Pourtant, au moment où il allait donner l'ordre de charger, la peur le paralysa. Il tremblait de tout son corps, ses jambes étaient en coton. Comme en confirmation de ses pires angoisses, il avait perdu tout courage.

À cet instant, en regardant les nuages massés au-delà des lignes allemandes, Patton eut une vision : il vit ses illustres ancêtres, en uniforme, qui le regardaient d'un air sévère. Ils semblaient l'inviter à venir rejoindre leur compagnie, celle des héros de guerre morts pour leur pays. Paradoxalement, la vision de ces hommes apaisa le jeune Patton ; appelant des volontaires à le suivre, il cria : « Aujourd'hui, un autre Patton mourra ! » Ses forces lui étaient revenues ; il se leva et chargea droit vers les Allemands. Quelques secondes plus tard, touché à la cuisse, il s'effondra. Mais il survécut.

Depuis ce moment, même après avoir été fait général, Patton mettait un point d'honneur à aller visiter le front, s'exposant inutilement au danger. Il n'avait de cesse de se tester. Cette vision de ses ancêtres était restée comme un stimulus permanent, un défi à son honneur. Il lui était chaque fois un peu plus facile d'affronter ses peurs. Les autres généraux comme ses hommes se disaient que personne n'avait plus de sang-froid que lui. Mais ils ignoraient combien cette force de caractère lui avait demandé de travail et de volonté.

L'histoire de Patton nous enseigne deux choses. D'abord, qu'il est nécessaire de se confronter à ses peurs, d'y faire face plutôt que de les ignorer ou de les enfouir. Rien de plus déstabilisant pour le sang-froid que la peur ; elle se nourrit d'inconnu lorsque l'imagination se laisse aller. En vous obligeant à affronter vos peurs, vous vous y habituez et votre angoisse diminue. Et lorsque vous réaliserez que vous avez été capable de surmonter cette angoisse, vous reprendrez confiance. Plus vous serez confronté à des conflits et situations délicates, plus votre esprit sera rompu aux batailles.

Deuxièmement, l'expérience de Patton démontre l'importance fondamentale du sens de l'honneur et de la fierté. En s'abandonnant à la peur, en perdant son sang-froid, on se ternit soi-même, on ternit sa réputation, mais aussi son entreprise, sa famille, son groupe. Rien de pire pour la communauté. Le groupe, même minuscule, est une véritable raison de vivre : les gens vous regardent, vous jugent, comptent sur vous. Si vous perdez votre sang-froid, vous perdez la face.

Un renard n'avait jamais vu de lion. Or le hasard le mit un jour en face de ce fauve. Comme il le voyait pour la première fois, il eut une telle frayeur qu'il faillit en mourir. L'ayant rencontré une deuxième fois, il eut peur encore, mais pas autant que la première fois. Mais à la troisième fois qu'il le vit, il s'enhardit jusqu'à s'en approcher et à causer avec lui.

Cette fable montre que l'accoutumance adoucit même les choses effrayantes.

ÉSOPE, FABLES, VIe SIÈCLE AV. J.-C., traduit par Émile Chambry, Paris, 1927

Ne comptez que sur vous-même. Rien de pire que de se sentir dépendant des autres. Cela rend vulnérable à toutes sortes d'émotions – la trahison, la déception, la frustration. C'est un désastre pour l'équilibre mental.

Au début de la guerre de Sécession, le général Ulysses S. Grant, commandant en chef des armées nordistes, sentit son autorité lui échapper. Les informations transmises par ses subordonnés étaient imprécises, ses capitaines ne suivaient ses ordres qu'à moitié, ses généraux critiquaient ses plans. Grant était d'un naturel stoïque, mais cette perte d'autorité fut un coup dur pour sa confiance en lui ; il se mit à boire.

Pour la campagne de Vicksburg, en 1862-1863, Grant avait appris la leçon. Il étudia lui-même le terrain. Il parcourut les rapports des services secrets. Il précisa ses ordres ; ses capitaines ne pouvaient plus les esquiver. Et une fois sa décision prise, il se faisait confiance et affichait le mépris le plus complet pour les doutes des autres. Il ne se reposa plus que sur lui-même. Dorénavant, plus question d'être pris par surprise ; il pouvait garder son sang-froid.

Il est indispensable de compter sur soi-même. Pour ne plus dépendre des autres et des soi-disant experts, il faut bien sûr améliorer ses propres capacités et faire confiance à son propre jugement. On a trop tendance à surestimer les capacités des autres (après tout, ils se donnent beaucoup de mal pour faire croire qu'ils savent ce qu'ils font) et à sous-estimer les siennes. Pour compenser cela, reposez-vous sur vous-même, et non sur autrui.

Un vieux proverbe dit : « Décidez-vous en l'espace de sept souffles. » Le Seigneur Takanobu Ryuzoti fit un jour cette remarque : « Si un homme hésite trop longtemps à prendre une décision, il s'endort. » Le Seigneur Naoshige dit aussi : « Si on s'élance sans vigueur, sept sur dix des actions entreprises tournent court. Il est extrêmement difficile de prendre des décisions en état d'agitation. Par contre, si sans s'occuper des conséquences mineures, on aborde les problèmes avec l'esprit aiguisé comme un rasoir, on trouve toujours la solution en moins de temps qu'il n'en faut pour souffler sept fois. » Il faut considérer les problèmes avec calme et détermination.

JOCHO YAMAMOTO, HAGAKURE, LE LIVRE SECRET DES SAMOURAÏS, Guy Trédaniel éditeur, 1999

Jules César a possédé au suprême degré l'art de rendre l'action efficace. À maintes reprises, il a transformé à son avantage des situations où, pour lui et ses troupes, l'échec semblait inévitable. Un jour, par exemple, victime d'une crise d'épilepsie, il tomba face contre terre au moment précis où il mettait le pied sur le sol d'Afrique pour y affronter les troupes de Pompée. Mauvais présage ! La frayeur s'empara des troupes qui s'apprêtaient à débarquer. Devinant ce qui se passait, César transforma sa chute en un geste libre, celui d'un général sûr de sa victoire, qui se jette par terre pour prendre possession de la terre convoitée en l'embrassant. Et il conduisit ses troupes à la victoire.

L'ENCYCLOPÉDIE DE L'AGORA, dossier cybernétique

Nous pensons être plus près de la vérité en supposant que ce que nous appelons maîtrise de soi, *c'est-à-dire la faculté d'obéir à l'entendement même sous les coups des plus violentes émotions, est ancrée dans le caractère proprement dit. Il intervient en effet un autre sentiment qui, chez les caractères forts, offre un contrepoids seul qui assure la prédominance de la raison. Ce contrepoids n'est autre chose que le sentiment de la dignité humaine, la plus noble fierté, cette aspiration profonde de l'âme* à se comporter en toutes circonstances comme un être doué

Attention, cela ne veut pas dire qu'il faut s'encombrer de détails insignifiants. Il faut distinguer les petits problèmes qui ne méritent pas votre attention des questions essentielles auxquelles il faut se consacrer.

Apprenez à rire de la bêtise des autres. John Churchill, duc de Marlborough, est l'un des généraux les plus célèbres de l'histoire. Génie de la tactique et de la stratégie, il était connu pour son sang-froid prodigieux. Au début du XVIII[e] siècle, Churchill fut l'initiateur de l'alliance de la Grande-Bretagne avec les Hollandais et les Allemands contre la France. Les autres généraux étaient timides, indécis, étroits d'esprit. Les plans téméraires du duc les effrayaient ; ils voyaient des dangers partout, se décourageaient au moindre revers et s'accrochaient aux intérêts de leur pays au détriment de ceux de l'alliance. Ils n'avaient aucune notion de long terme, aucune patience ; c'étaient des idiots.

Le duc, courtisan subtil et homme d'expérience, ne se confrontait jamais directement à ses collègues ; il ne tentait pas de les convaincre à tout prix. Il les traitait plutôt comme des enfants, en les rassurant tout en ignorant leurs plans. De temps en temps, il leur jetait un os à ronger en acceptant une suggestion mineure ou en faisant semblant de s'inquiéter d'un danger qu'ils imaginaient. Mais il ne se mettait jamais en colère ; il ne voulait pas mettre son sang-froid en péril et risquer cette campagne décisive pour une poignée d'abrutis. Il se forçait à rester patient et débonnaire. Il savait rire de leur bêtise.

Vous ne pouvez être sur tous les fronts et combattre tout le monde. Le temps et l'énergie sont des ressources limitées ; il faut savoir les préserver. L'épuisement et la frustration sont les pires ennemis du sang-froid. Le monde est plein d'imbéciles rongés d'impatience, des girouettes qui ne savent pas voir plus loin que le bout de leur nez. On les rencontre partout : le patron indécis, le collègue sournois, le subordonné hystérique. Lorsqu'on travaille avec des idiots, inutile de les combattre. Traitez-les comme des enfants ou des animaux domestiques ; il vous en faut plus pour déstabiliser votre équilibre mental. Détachez-vous-en. Et, en riant intérieurement de leurs bêtises, laissez-les développer quelques idées inoffensives. Savoir rester calme et enjoué avec les sots est une compétence primordiale.

Surmontez la panique en vous concentrant sur des tâches simples. Le seigneur Yamanouchi, aristocrate japonais du XVIII[e] siècle, demanda un jour à son maître du thé de l'accompagner en visite à Edo (la future Tokyo) où il devait séjourner quelque temps. Il tenait à vanter auprès de ses amis courtisans les talents de son serviteur pour le rituel de la cérémonie du thé. Toutefois, si ce serviteur connaissait tout de la cérémonie du thé, il ne savait pas grand-chose d'autre : c'était un homme tranquille. Mais il était vêtu à la manière d'un samouraï, comme son rang l'exigeait.

Un jour, alors que le maître du thé déambulait dans cette grande ville, il fut défié par un samouraï qui le provoqua en duel. Le maître du thé n'était pas un homme d'épée et essaya de le lui faire comprendre, mais

l'homme ne voulut rien entendre ; refuser le duel aurait été déshonorant tant pour sa famille que pour le seigneur Yamanouchi. Il était obligé d'accepter, même s'il était sûr d'en mourir. Il le fit donc, demandant simplement à ce que le duel soit reporté au lendemain. Le samouraï accepta.

Paniqué, le maître du thé se précipita vers la salle d'armes la plus proche. S'il devait mourir, autant mourir dans les règles de l'art. En général, pour voir un professeur, il fallait une lettre de recommandation et plusieurs jours d'attente ; mais le maître du thé insista tellement et avait l'air si terrifié qu'on lui accorda un entretien. Le maître d'armes écouta son histoire.

Il se montra compatissant : il accepta d'apprendre à son pauvre visiteur l'art de mourir, mais avant, il voulait qu'il lui serve le thé. Le maître du thé accomplit le rituel, à sa manière calme et concentrée. À la fin, le maître d'armes cria de joie : « Inutile pour vous d'apprendre quoi que ce soit ! L'état d'esprit que vous avez maintenant est celui que vous devez garder face à n'importe quel samouraï. En duel, imaginez-vous en train de servir le thé. Enlevez votre veste, pliez-la soigneusement et posez votre éventail dessus, comme vous le faites toujours. » Une fois ce rituel accompli, il n'avait plus qu'à dégainer son sabre dans le même état d'esprit. Là, il serait prêt à mourir.

Le maître du thé écouta soigneusement ce qu'on lui dit. Le jour suivant, il se rendit sur les lieux du duel et le samouraï qui l'avait défié ne put s'empêcher de remarquer l'expression calme et digne de son adversaire lorsqu'il ôta sa veste. Peut-être, pensa tout à coup le samouraï, que ce maître du thé maladroit était en fait un homme d'épée habile. Il s'inclina, s'excusa de son comportement le jour précédent et prit la poudre d'escampette.

En situation de danger, l'imagination a tendance à prendre le dessus et à vous inventer une ribambelle de raisons d'avoir peur. Vous devez contrôler votre imagination, chose plus facile à dire qu'à faire. La meilleure façon de vous calmer et de reprendre le dessus est de concentrer toute votre attention sur quelque chose de simple, un rituel apaisant, une tâche répétitive que vous connaissez bien. Ainsi, vous vous mettez dans la tournure d'esprit qui convient à la résolution d'un problème. Un esprit concentré ne peut se laisser déborder par l'angoisse et l'imagination. Une fois que votre équilibre mental est stabilisé, il est plus facile de faire face. Aux premiers signes d'inquiétude, pratiquez cette technique jusqu'à ce que cela devienne une habitude. Il est impératif de savoir contrôler son imagination en situation de danger.

Prenez confiance en vous. L'intimidation est l'une des pires menaces pour votre sang-froid, et elle n'est pas facile à combattre.

Au cours de la Seconde Guerre mondiale, Joseph Staline réunit Dmitri Chostakovitch et quelques-uns de ses pairs, auxquels il avait demandé un nouvel hymne national. Rien de plus terrifiant qu'une réunion avec Staline ; un faux pas et c'était l'échafaud. Il fixait son interlocuteur jusqu'à ce que celui-ci peine à déglutir. Comme souvent, cette réunion-ci tourna mal : le dictateur se mit à critiquer l'un des compositeurs pour son mauvais

de discernement et d'entendement. *Nous dirions qu'une âme forte est* celle qui ne perd pas son équilibre même dans les plus violentes tourmentes.

Carl von Clausewitz, 1780-1831, de la guerre, traduit par Valentin Vivier dans anthologie mondiale de la stratégie, Robert Laffont, 1996.

Ce courage en pareille occasion c'est le courage d'esprit fondé sur les grandes connoissances ; c'est celui que rien n'abat, qui fait les grands hommes, et qui leur produit tant de ressources ; au lieu que ceux dont le courage n'est pas conduit par la science de la guerre, quoiqu'ils entreprennent aussi hardiment d'entrer en action, et qu'ils y montrent une grande fermeté, néanmoins quand le combat ou la bataille ne se passe pas aussi heureusement qu'ils s'en étoient flattés, et que l'on vient à leur demander des ordres pour remédier aux endroits où l'affaire va mal, ils ne savent que dire, ils perdent la tête, tout est alors à l'abandon. Cependant en pareille occasion, et presqu'en toutes, l'armée a plus besoin de la tête du chef que de son bras : ce chef qui ne sait que répondre à ceux qui lui parlent, les regarde ixement pour savoir d'eux-mêmes ce qu'il devroit faire pour se tirer du mauvais pas où il se voit engagé inconsidérément,

ou bien il va se mettre à la tête des troupes, charger, et quelquefois se faire tuer de désespoir.

Jacques-François de Chastenet, marquis de Puységur, Art de la guerre, par principes et par règles, Charles-Antoine Jombert, Paris, 1749

arrangement. Tétanisé de peur, le musicien reconnut avoir embauché un arrangeur qui avait fait du mauvais travail. Il creusait là plusieurs tombes : assurément, le malheureux arrangeur allait y passer, et le compositeur qui l'avait recruté paierait aussi. *Quid* des autres compositeurs et de Chostakovitch ? Staline pouvait être impitoyable quand il sentait la peur.

Chostakovitch en avait assez entendu : c'était stupide, dit-il, d'en vouloir à l'arrangeur qui n'avait fait que suivre des ordres. Il changea ensuite subtilement de sujet : un compositeur devait-il faire lui-même ses orchestrations ? Et Staline, qu'en pensait-il ? Toujours à l'affût d'une occasion de prouver son intelligence, Staline mordit à l'hameçon. Le pire était passé.

Chostakovitch réussit à garder son calme pour plusieurs raisons. D'abord, au lieu de laisser Staline l'intimider, il s'obligea à voir l'homme vulnérable derrière le dictateur : gros et petit, laid, dépourvu de toute imagination. Le dictateur n'était qu'une façade, un signe pathétique de son propre sentiment d'insécurité. Ensuite, Chostakovitch lui fit face, en parlant normalement et sans détour. Par son comportement, le compositeur fit comprendre qu'il n'était pas le moins du monde intimidé, et Staline détestait la peur. Si l'on était serein sans être agressif ou insolent, il vous laissait généralement tranquille.

Pour garder confiance en vous, il faut vous dire que la personne en face est un être humain, mortel lui aussi ; c'est forcément vrai. Voyez la personne, et non le mythe. Imaginez-la enfant, pétrie d'angoisses. Cela vous permettra de ne pas perdre pied.

Travaillez votre *Fingerspitzengefühl* (« sensation du bout des doigts »). Le sang-froid ne dépend pas seulement de votre capacité à réfléchir en situation difficile, mais aussi de la vitesse à laquelle vous réfléchissez. Il est peu recommandé d'attendre vingt-quatre heures pour prendre une décision. La « vitesse » désigne ici la rapidité avec laquelle on réagit aux circonstances et l'on prend des décisions efficaces. On parle souvent d'une sorte d'intuition, que les Allemands appellent *Fingerspitzengefühl* (« sensation du bout des doigts »). Erwin Rommel, qui était à la tête des divisions blindées allemandes en Afrique du Nord pendant la Seconde Guerre mondiale, était très doué pour cela. Il savait quand les Alliés attaqueraient, et où. Ce sixième sens lui permit à plusieurs reprises de choisir la meilleure position au combat. Au début de la bataille, il pressentait la stratégie de l'ennemi avant même qu'elle ne soit dévoilée.

Pour ses hommes, Rommel était un génie de la guerre ; son esprit était plus rapide que celui de n'importe qui. Mais Rommel avait beaucoup travaillé pour améliorer cette rapidité et cette intuition. Il commença par se procurer toutes les informations possibles et imaginables sur l'ennemi, du détail de l'artillerie jusqu'au tempérament du général adverse. Puis il devint expert en technologie des chars blindés, pour en tirer le meilleur parti. Enfin, non content d'avoir appris par cœur les cartes du désert nord-africain, il le survola au péril de sa vie afin d'avoir une vue panoramique du champ de bataille. Et, surtout, il avait une relation

personnelle avec chacun de ses hommes. Il savait dans quel état d'esprit ils étaient et ce qu'il pouvait attendre d'eux.

Rommel ne se contentait pas d'étudier ses hommes, ses chars, le terrain et l'ennemi ; il se mit à leur place, comprit les motivations qui les poussaient, ce qui les forçait à avancer. Il pouvait ainsi arriver sur le champ de bataille sans avoir à réfléchir consciemment. Ce qui se passait, il le pressentait, il l'avait au bout des doigts. Il avait le *Fingerspitzengefühl.*

Que vous ayez ou non le génie d'un Rommel, il est tout à fait possible d'améliorer votre temps de réaction et vos intuitions. La connaissance du terrain est une information capitale qui vous donne un avantage décisif. Lorsqu'on connaît ses hommes et son matériel, de l'intérieur et non de l'extérieur, on est à même de pressentir la tournure que vont prendre les choses. Forcez-vous à vous décider rapidement en faisant confiance à votre intuition. Votre esprit avancera dans une sorte de *Blitzkrieg* – guerre éclair – mentale, terrassant les adversaires avant qu'ils n'aient pu comprendre ce qui leur arrivait.

Pour finir, vous ne devez surtout pas penser que le sang-froid est une qualité qui ne vaut qu'en période troublée, dont on ne se sert que de temps à autre. Cela se travaille tous les jours. La confiance, le courage et l'indépendance d'esprit sont aussi importants en temps de paix qu'en temps de guerre. Franklin D. Roosevelt a fait preuve d'une force de caractère ahurissante, non seulement pendant la Grande Dépression et au cours de la Seconde Guerre mondiale, mais aussi dans la gestion des situations quotidiennes – avec sa famille, ses ministres, et même avec son corps, torturé par la polio. L'instinct guerrier se développe au quotidien. Lorsqu'une crise survient, vous êtes déjà calme et préparé. Le sang-froid, c'est comme le vélo : une fois qu'on l'a appris, on ne l'oublie pas.

Image :
Le vent. Le tourbillon d'événements inattendus, les doutes et les critiques sont comme une énorme tempête. Elle peut venir de n'importe où et il n'y a aucun endroit où se réfugier, aucune façon de prévoir dans quelle direction le vent va souffler. Changez de direction comme une girouette à chaque nouvelle rafale, et vous passerez par-dessus bord. Un bon pilote ne perd pas de temps à s'inquiéter de ce qu'il ne peut contrôler. Il se concentre sur lui-même, sur la fermeté de sa main, sur le trajet prévu et, surtout, sur sa détermination à arriver à bon port, quoi qu'il advienne.

La notion de Hara *est, sous des vocables divers, au centre de la préoccupation de toutes les philosophies de l'Extrême-Orient, des procédés de méditation (accompagnés, notamment en Bouddhisme Zen, de respiration basse, ventrale) ainsi que de tous types de comportements, de ceux de la vie quotidienne à ceux auxquels il faut avoir recours dans des circonstances plus exceptionnelles, par exemple au cours d'un combat.* Hara *est donc au cœur de l'attention d'un pratiquant d'art martial classique* (Budo)*, dont l'unité du corps et de l'esprit, dans le feu de l'action, ne peut être réalisée que par une conscience aiguë de la source d'où procède l'énergie nécessaire à une efficacité parfaite.*
[…] La conscience du principe de l'unité des forces corporelles et de l'énergie psychique, par la respiration servant de catalyseur à une sorte d'alchimie interne déjà décrite par le Dao-jiao chinois, a fini par devenir une des notions principales et omniprésentes de toute la civilisation japonaise, et toujours plus ou moins consciemment présente à l'époque moderne.
GABRIELLE HABERSETZER ET ROLAND HABERSETZER, ENCYCLOPÉDIE DES ARTS MARTIAUX DE L'EXTRÊME-ORIENT, Amphora, 2004

Autorité : Une grande partie du courage, c'est d'avoir déjà eu le courage de faire la même chose. (Ralph Waldo Emerson, 1803-1882)

A CONTRARIO

Il n'est jamais bon de perdre son calme, mais on peut se servir de ces moments pour en tirer des leçons. Il faut être capable de se jeter dans le cœur de la bataille tout en gardant du recul. Observez vos faiblesses pour mieux les compenser. Quelqu'un qui n'a jamais perdu son sang-froid est à plaindre : un jour, il sera pris par surprise, et la chute sera dure. Tous les grands généraux, de Jules César à Patton, ont un jour connu un moment de faiblesse, mais ont ensuite eu la force de reprendre le dessus. Plus vous aurez perdu le contrôle, mieux vous saurez le reprendre.

En situation délicate, vous devez tout faire pour garder votre sang-froid, mais le faire perdre à votre ennemi. Vous savez ce qui vous rend fou de rage : infligez-le-lui. Obligez-le à passer à l'action avant qu'il ne soit prêt. Surprenez-le, il n'y a rien de plus déstabilisant. Trouvez ses faiblesses et faites-le sortir de ses gonds en mettant les pieds dans le plat. Plus il s'énerve, moins il sera efficace.

4

CRÉEZ UN SENTIMENT D'URGENCE ET DE DÉSESPOIR : LA STRATÉGIE DU DERNIER CARRÉ

Vous êtes votre pire ennemi. Vous perdez un temps précieux à rêver de l'avenir au lieu de vous impliquer dans le présent. Si rien ne vous paraît urgent, vous ne vous investissez pas à fond dans ce que vous faites. La seule façon de changer cela, c'est de passer à l'action et d'être soumis à une pression extérieure. Mettez-vous dans des situations où vous avez trop à perdre pour gaspiller du temps ou des ressources ; si vous ne pouvez vous permettre de perdre, vous ne perdrez pas. Coupez les liens qui vous attachent au passé. Jetez-vous dans l'inconnu, là où vous ne pourrez compter que sur vos propres talents et votre propre énergie. Formez le dernier carré, c'est la dernière manœuvre de résistance d'une armée entièrement cernée.

Cortés se jeta à la côte avec ses dix vaisseaux. Certes, Cuba existait toujours sur la mer bleue, avec ses fermes, ses vaches et ses dociles Indiens ; mais le chemin de Cuba ne passait plus par les vagues bleues sous le soleil, la molle langueur tropicale, l'oubli du danger et des défis ; le chemin de Cuba passait à présent par la cour de Montezuma, laquelle devait être conquise par la ruse, par la force ou par les deux ; au mépris d'une mer d'Indiens belliqueux qui dévoraient leurs prisonniers et se revêtaient de leur peau en guise de trophée ; d'un signe de la main du chef, les cinq cents hommes avaient coupé ce flux de souvenirs et d'espoirs vitaux qui liaient leurs âmes à l'île mère ; sur un signe de sa main, leurs dos s'étaient voûtés, ils avaient perdu tout sens de l'existence. Dorénavant, pour eux, toute vie était droit devant, dans la direction de ces pics menaçants qui se dressaient gigantesques à l'horizon, comme pour interdire l'accès à ce qui n'était plus à présent une simple ambition mais leur seul objectif possible : Mexico, la ville puissante et mystérieuse qui se cachait derrière les tribus belligérantes.

SALVADOR DE MADARIAGA, HERNÁN CORTÉS: CONQUEROR OF MEXICO, 1942

LA TACTIQUE DU NON-RETOUR

En 1504, un jeune Espagnol ambitieux du nom d'Hernando Cortés abandonna ses études de droit à l'âge de dix-neuf ans pour voguer vers les colonies de son pays dans le Nouveau Monde. Il fit une première escale à Saint-Domingue (l'île qui comprend aujourd'hui Haïti et la République dominicaine) et une deuxième à Cuba. Il entendit parler d'une terre plus à l'ouest appelée le Mexique – un empire d'or, dominé par les Aztèques depuis une magnifique capitale, Tenochtitlán. Cortés n'eut plus qu'une idée en tête : conquérir le Mexique et y faire fortune.

Pendant dix ans, il gravit progressivement les échelons jusqu'à devenir secrétaire du gouverneur espagnol à Cuba, puis trésorier du roi sur l'île. Mais il ne faisait qu'attendre son heure. Il rongea son frein quand l'Espagne envoya d'autres hommes au Mexique. Beaucoup n'en revinrent jamais.

Enfin, en 1518, le gouverneur de Cuba, Diego Velázquez, nomma Cortés à la tête d'une expédition dont la mission était de découvrir ce qui était arrivé aux explorateurs précédents, de trouver l'or et de jeter les bases d'une conquête du pays. Velázquez voulait mener cette conquête lui-même : il cherchait pour cette expédition un homme sur lequel il aurait tout contrôle. Il eut très vite des doutes au sujet de Cortés ; cet homme était intelligent, peut-être un peu trop. Cortés entendit dire que le gouverneur n'était plus vraiment sûr de vouloir l'envoyer au Mexique. Il décida de ne pas laisser à Velázquez le temps de confirmer ses doutes ; il parvint à quitter furtivement Cuba en pleine nuit, avec onze navires. À Dieu vat ! il s'en expliquerait au gouverneur plus tard.

L'expédition atteignit la côte est du Mexique en mars 1519. Durant les quelques mois qui suivirent, Cortés mit en œuvre ses plans : il trouva la ville de Veracruz, fit alliance avec des tribus locales qui détestaient les Aztèques et entra en contact avec l'empereur aztèque lui-même, dont la capitale se trouvait à 400 kilomètres à l'intérieur des terres. Mais un problème tourmentait le conquistador : sur les 500 soldats qui avaient quitté Cuba avec lui, une poignée avait été placée là par Velázquez pour faire de l'espionnage et le dénoncer en cas d'abus. Ces fidèles de Velázquez accusèrent Cortés de mal gérer l'or qu'il avait collecté. Lorsqu'il parut évident qu'il comptait conquérir le Mexique lui-même, ils répandirent la rumeur qu'il était fou, accusation plus que crédible pour quelqu'un qui ne disposait que de 500 hommes pour affronter un demi-million d'Aztèques, guerriers féroces connus pour manger la chair de leurs prisonniers et porter leurs scalps en trophées. Un homme doué d'un minimum de bon sens aurait pris l'or et serait retourné à Cuba pour revenir plus tard avec une véritable armée. Pourquoi s'obstiner sur cette terre inhospitalière, avec toutes ces maladies, sans aucun confort matériel, alors même qu'ils étaient en sous-nombre ? Pourquoi ne pas retourner à Cuba, là où il y avait des fermes, des femmes, bref, les éléments indispensables à une vie paradisiaque ?

Cortés géra comme il put ces trouble-fête, en acheta certains, surveilla les autres. Entre-temps, il travaillait à consolider un lien étroit avec

le reste de ses hommes, afin que les rétifs restent inoffensifs. Tout allait bien jusqu'à cette nuit du 30 juillet où Cortés fut réveillé en sursaut par un marin espagnol ; se jetant à ses pieds, l'homme avoua qu'il avait participé à un complot pour voler un navire et partir le soir même à Cuba. Les conspirateurs voulaient rapporter à Velázquez que Cortés comptait s'approprier la conquête du Mexique.

Il y a quelque chose à la guerre qui pénètre si profondément en vous que la mort cesse d'être l'ennemi ; c'est simplement l'un des protagonistes d'un jeu dont on ne souhaite pas qu'il finisse.

John Trotti, USMC, *Phantom over Vietnam*, 1984

Ce dernier comprit que c'était là le moment décisif de sa mission. Il lui aurait été facile d'écraser la conspiration, mais il y en aurait eu d'autres. Ces hommes étaient endurcis, ils ne pensaient qu'à l'or, à Cuba, à leurs familles, à tout sauf à risquer leur peau pour combattre les Aztèques. Il ne pouvait conquérir un empire avec des hommes divisés et indignes de confiance, mais comment les motiver et les concentrer autour de cette lourde tâche ? Après réflexion, il prit une ferme décision. Il fit emprisonner les conspirateurs et pendre les deux meneurs. Puis il soudoya ses pilotes afin qu'ils percent les coques de tous les navires. Il expliqua que des vers les avaient mangées et que les bateaux n'étaient plus en état de naviguer.

Cortés fit semblant d'en être catastrophé. Il ordonna que l'on sauve tout ce qui pouvait l'être, puis qu'on laisse couler les coques. Les pilotes obéirent, mais ils n'avaient pas foré assez de trous et seuls cinq navires coulèrent. L'histoire des vers était assez plausible et les soldats acceptèrent la nouvelle sans broncher. Mais, quelques jours après, d'autres bateaux furent coulés et un seul resta à flot. Il fut donc clair pour eux que c'était bien Cortés qui avait tout manigancé. Il organisa une assemblée, mais les marins n'étaient pas d'humeur à badiner.

Il n'était plus temps de faire dans la subtilité. Cortés harangua ses hommes. D'accord, il était responsable du désastre. D'accord, c'est lui qui avait tout organisé. Mais maintenant, plus moyen de faire demi-tour. Certes, ils pouvaient le pendre, mais ils étaient encerclés d'Indiens hostiles et n'avaient plus de bateaux. Divisés, sans meneur, ils courraient à leur perte. La seule solution était de le suivre à Tenochtitlán. Ce n'est qu'en conquérant les Aztèques, en devenant seigneurs du Mexique qu'ils pourraient rejoindre Cuba vivants. Pour atteindre Tenochtitlán, il faudrait qu'ils se battent de toutes leurs forces. Il faudrait qu'ils soient unis et solidaires ; la moindre faille les conduirait à la défaite et à une mort atroce. La situation était désespérée, mais si les hommes se battaient comme des lions, Cortés leur garantissait la victoire. L'armée était petite, certes, mais la gloire et les richesses n'en seraient que plus importantes. Les lâches pouvaient toujours repartir avec le dernier bateau.

Tout le monde accepta et l'on tira à terre le dernier navire. Les mois suivants, Cortés tint son armée à distance de Veracruz et de la côte. Leur attention était centrée sur Tenochtitlán, le cœur de l'empire aztèque. Plus de récriminations, de mesquineries, d'avarice : ils avaient compris qu'ils étaient en danger. Les conquistadors se battirent comme des braves. Quelque deux ans après la destruction des navires espagnols, et avec l'aide de ses alliés indiens, l'armée de Cortés assiégea la ville de Tenochtitlán et prit possession de l'empire aztèque.

La mort est notre éternel compagnon, déclara Don Juan avec un sérieux évident. […] Tout ce que j'accomplis, je le décide et j'en prends l'entière responsabilité. La plus simple des choses que j'entreprends, par exemple t'emmener pour une marche dans le désert, peut parfaitement signifier ma mort. La mort me traque. Par conséquent je n'ai ni le temps du doute ni celui du remords. Si je dois mourir parce que je t'ai conduit dans le désert, alors que je meure. Toi, à l'opposé, tu as l'impression d'être immortel, et les décisions d'un immortel peuvent s'annuler, être regrettées, faire l'objet du doute. Mon ami, dans un monde où la mort est un chasseur il n'y a de temps ni pour le regret ni pour le doute. Il y a seulement le temps de décider.

Carlos Castaneda, *Le voyage à Ixtlan : les leçons de Don Juan*, traduit par Marcel Kahn, Éditions Gallimard, 1988

Interprétation

La nuit du complot, Cortés dut réfléchir très vite. D'où venait le problème ? Ce n'étaient ni les espions de Velázquez, ni l'hostilité aztèque, ni encore les rumeurs incroyables qui circulaient à son sujet. La cause du problème, c'était ses propres hommes et les bateaux à l'ancre au port. Ses soldats étaient divisés. Ils n'avaient pas en tête les buts qu'il fallait : ils pensaient à leurs femmes, à leurs rêves d'or, à leurs projets d'avenir. Et puis, après tout, ils avaient une solution de repli : si cette histoire de conquête tournait mal, ils pourraient toujours rentrer à la maison. Ces bateaux au port étaient plus qu'un simple moyen de transport : ils représentaient Cuba, la liberté de repartir, la possibilité de se faire envoyer des renforts… tellement de raisons de ne pas se battre.

Ces bateaux, c'était un véritable soutien, un plan B, une possibilité de retraite si les choses tournaient mal. Lorsque Cortés eut identifié le problème, la solution fut évidente : il suffisait de détruire les bateaux. En mettant ses hommes en situation désespérée, il les forcerait à se battre avec beaucoup plus de hargne.

Ce sentiment d'urgence est lié à un profond ancrage dans le présent. Au lieu de rêver de renforts ou d'espérer un avenir meilleur, vous devez faire face. Si vous perdez, c'est la mort. Les gens qui savent s'investir pleinement dans les problèmes présents sont très intimidants : ils se concentrent avec une intensité telle qu'ils paraissent beaucoup plus forts qu'ils ne le sont en réalité. Ce sentiment d'urgence décuple leur puissance et leur énergie. Cortés réussit ce tour de force d'avoir une armée de 500 hommes qui semblait en compter le double.

Comme Cortés, vous devez repérer la cause du problème. Ce ne sont pas les gens autour de vous ; c'est vous, et l'état d'esprit dans lequel vous vous battez. Vous gardez dans un recoin de votre tête une porte de sortie, une béquille, un plan B. Peut-être est-ce cet ami fortuné sur lequel vous pouvez compter en cas de découvert ; ou bien toutes ces nouvelles perspectives qui se profilent à l'horizon ; ou encore ce poste tranquille ou cette relation réconfortante qui sera toujours là, même en cas d'échec. Comme les hommes de Cortés, que leurs bateaux rassuraient, nous avons tendance à nous sécuriser – mais à dire vrai, c'est un fléau. Cela nous empêche d'être tout entiers dans la lutte. Quand vous avez une solution de repli, vous ne vous investissez jamais complètement : c'est le meilleur moyen de ne pas obtenir ce que vous voulez. Parfois, il faut couler ses bateaux, les brûler, de manière à ne pas se laisser le choix : c'est la réussite ou la mort. Essayez vous aussi de brûler vos vaisseaux, de vous débarrasser de votre filet de sécurité. Parfois, il faut être désespéré pour bien se battre.

Les chefs d'armées de l'Antiquité connaissaient bien la puissance
de la nécessité, qui inspire aux soldats le courage du désespoir.
Ils ne négligeaient rien pour soumettre leurs hommes
à ce genre de pression.

Nicolas Machiavel (1469-1527)

LA TACTIQUE DE LA MORT AUX TROUSSES

En 1845, Fedor Dostoïevski n'avait que vingt-quatre ans lorsqu'il chamboula le monde littéraire russe en publiant son premier roman, *Les Pauvres Gens.* Très vite, il devint la coqueluche de Saint-Pétersbourg, mais au fond, tout cela lui semblait vide et un peu superficiel. Il dériva vers l'extrême gauche et participa à des réunions de groupes socialistes et radicaux. L'un d'eux était dirigé par le très charismatique Mikhail Petrashevsky.

Trois ans plus tard, en 1848, la révolution embrasa l'Europe. Inspirés par ce qui se passait à l'Ouest, les radicaux russes comme Petrashevsky parlèrent de faire de même. Mais ils avaient été infiltrés par des agents du tsar Nicolas Ier : des rapports circulaient sur les propos tenus sous le toit de Petrashevsky. On l'accusa entre autres d'encourager les paysans à la révolte. Dostoïevski ne cachait pas qu'il était favorable à la fin du servage, et, le 23 avril 1849, il fut arrêté avec vingt-trois autres membres de la bande de Petrashevsky.

Au bout de huit mois d'emprisonnement, ils furent réveillés un froid matin d'hiver et apprirent qu'ils allaient enfin connaître leurs sentences. En général, pour ce type de crime, la peine se résumait à quelques mois d'exil ; enfin, se dirent-ils, leur supplice touchait à sa fin.

Ils furent jetés sans ménagement dans des carrioles et conduits ainsi à travers les rues glaciales de Saint-Pétersbourg. Lorsqu'ils débouchèrent sur la place Semyonovsky, ils furent accueillis par un prêtre. Derrière lui, plusieurs rangs de soldats. Et derrière les soldats, des milliers de spectateurs. On les poussa vers une estrade couverte d'un tissu noir, dressée au centre de la place. Sur l'estrade, on comptait trois poteaux et, sur le côté, ils entrevirent des cercueils empilés sur des chariots.

Dostoïevski n'en croyait pas ses yeux. « Ce n'est pas possible, ils ne comptent pas nous exécuter », murmura-t-il à son voisin. Ils furent conduits aux potences et placés sur deux rangs. Il faisait incroyablement froid et les prisonniers avaient encore sur le dos les vêtements légers qu'ils portaient lors de leur arrestation en avril. Un roulement de tambour déchira le silence de la place. Un officier s'avança et leur lut leurs sentences : « Tous les accusés sont jugés coupables de troubles à l'ordre national. Ils sont en conséquence condamnés à la peine de mort par fusillade. » Ébahis, les prisonniers en restèrent cois.

Tandis que l'officier faisait la lecture des sentences individuelles, Dostoïevski fut ébloui par la flèche dorée d'une église que le soleil faisait scintiller. La lumière disparut lorsqu'un nuage passa et la pensée lui vint que lui aussi allait passer à l'obscurité, et pour toujours. Puis il se dit ceci : « Si je ne meurs *pas*, si je ne suis *pas* tué, ma vie semblera soudain infinie, une éternité tout entière, chaque minute sera un siècle. Je profiterai de chaque instant, je ne gaspillerai plus une seule seconde de ma vie. »

Les prisonniers reçurent des chemises à capuchon. Le prêtre vint entendre leurs confessions et leur donner l'extrême-onction. Ils se dirent adieu. Les trois premiers condamnés furent ligotés aux poteaux et l'on abaissa leurs capuchons. Dostoïevski se tenait juste derrière, dans le

Le Seigneur Naoshige avait coutume de dire : « La voie du Samouraï est la passion de la mort. Même dix hommes sont incapables d'ébranler un être animé d'une telle conviction. » On ne peut accomplir de grands exploits quand on est dans une disposition d'esprit normale.
Il faut devenir fanatique et développer la passion de la mort.

JOCHO YAMAMOTO, 1659-1720, HAGAKURE, LE LIVRE SECRET DES SAMOURAÏS, Guy Trédaniel Éditeur, 1999

On le sait depuis longtemps, bien sûr : ce peut être un redoutable adversaire que l'homme entraîné dans la discipline qui a abandonné tout désir ou tout espoir de survie et n'a gardé qu'un seul but, la destruction de son ennemi ; ce peut être un combattant vraiment formidable qui n'offre ni ne demande pas de quartier dès lors que son arme a quitté le fourreau. Ainsi, un homme d'apparence ordinaire, mais contraint par les circonstances plus que par sa profession à faire un choix désespéré, peut s'avérer dangereux même pour un maître d'armes accompli. Un exemple célèbre est celui d'un maître d'armes auquel un supérieur avait demandé de lui remettre un domestique coupable d'un crime puni de mort. Ce maître d'armes, désireux de mettre à l'épreuve sa théorie concernant le pouvoir d'une situation que l'on appelle désespérée, défia en duel le condamné. Sachant l'irrévocabilité de sa sentence, le domestique savait que l'issue lui importait peu et prouva pendant le duel qu'un escrimeur consommé et maître dans l'art des armes peut être mis en grande difficulté par un homme qui, ayant accepté l'imminence de la mort, peut pousser sa stratégie à la limite et même au-delà sans hésitation ni autre considération pour le distraire. Le domestique combattit en fait comme un possédé, forçant le maître à battre en retraite jusqu'à presque avoir le dos au mur. En fin de compte,

groupe suivant. Les soldats épaulèrent, visèrent… quand un attelage déboula sur la place. Un homme en sortit avec une enveloppe. À la toute dernière minute, le tsar avait commué leurs sentences.

Plus tard ce matin-là, Dostoïevski entendit sa nouvelle condamnation : quatre ans de travaux forcés en Sibérie, puis un enrôlement imposé dans l'armée. Peu affecté, il écrivit à son frère : « Lorsque je regarde derrière moi et que je pense à tout le temps que j'ai perdu dans l'erreur et l'oisiveté… mon cœur saigne. La vie est un cadeau… Chaque minute aurait pu être une éternité de bonheur ! Si jeunesse savait ! Maintenant, ma vie va changer ; maintenant, c'est une nouvelle naissance. »

Quelques jours plus tard, il eut les bras et les jambes chargés de fers de cinq kilos – qu'il devait garder jusqu'à la fin de sa peine – et fut envoyé en Sibérie. Pendant ces quatre années, il endura les pires conditions d'emprisonnement. On lui interdit d'écrire ; il rédigeait ses romans dans sa tête et les apprenait par cœur. Enfin, en 1857, alors qu'il était encore au service de l'armée, on l'autorisa à publier son travail. Là où, quelques années plus tôt, il se torturait sur une page, passait la matinée à rêvasser, il écrivait maintenant sans relâche. On le croisait dans les rues de Saint-Pétersbourg, murmurant des fragments de dialogues, absorbé dans la construction de ses intrigues et de ses personnages. Sa nouvelle devise était : « Faire le plus possible dans le moins de temps possible. »

Certains s'apitoyèrent sur son sort. Mais cela le mettait en colère : il était content d'avoir vécu cette expérience et n'en tirait aucune amertume. Sans ce jour de décembre 1849, disait-il, il aurait gâché sa vie. Jusqu'à sa mort, en 1881, il continua d'écrire frénétiquement, publiant roman sur roman – *Crime et Châtiment*, *Les Possédés*, *Les Frères Karamazov* –, comme si chacun devait être le dernier.

Interprétation

Très vite après leur arrestation, le tsar Nicolas avait déjà décidé d'envoyer les radicaux de Petrashevsky aux travaux forcés. Mais il voulait d'abord leur donner une bonne leçon et mit donc sur pied cette cruelle mise en scène de condamnation à mort jusque dans ses moindres détails : le prêtre, les capuchons, les cercueils, le pardon de dernière minute. Il s'était dit que cela leur apprendrait l'humilité. D'ailleurs, les événements de ce jour rendirent fous certains des prisonniers. Mais pour Dostoïevski, ce fut différent : jusque-là, il avait traversé sa vie comme un vagabond, avec le sentiment d'être perdu, de ne savoir quoi faire de son temps. C'était un homme extrêmement sensible : ce jour-là, il vit la mort de très près. Et la « grâce » fut une véritable renaissance.

Dostoïevski fut marqué pour le restant de ses jours. Jusqu'à la fin de sa vie, il repensa à ce moment et au serment qu'il avait fait de ne plus jamais perdre de temps. Lorsqu'il se sentait devenir trop sûr de lui, trop suffisant, il allait au casino et dépensait tout son argent. Les dettes et la pauvreté étaient pour lui une sorte de mort symbolique qui le renvoyait au gouffre, si proche, de la mort. Il était donc obligé d'écrire,

mais différemment des autres romanciers qui menaient des carrières tranquilles, se prélassaient dans les salons, goûtaient les délices des lectures et d'une vie de frivolité. Dostoïevski écrivait comme si sa vie était en jeu, dans l'urgence et avec une grande gravité.

La mort est un mystère insondable, trop grand, trop effrayant, et l'on fait tout pour ne pas y penser. La société refuse de considérer la mort comme faisant partie de la vie et jette dessus un voile pudique. Cette distance est d'un confort certain, mais elle a un coût terrible, entretenant l'illusion d'un temps sans limites ; alors, inconscients, nous ne prenons pas la vie avec sérieux. Tous, nous fuyons cette réalité.

Pour être un guerrier, il vous faut renverser cette dynamique : vous devez embrasser et non fuir l'idée de la mort. Vos jours sont comptés. Voulez-vous les vivre partiellement ou pleinement ? De cruelles mises en scène élaborées par un tsar seront inutiles ; la mort n'en aura pas besoin pour vous rattraper. Imaginez-la à vos trousses, ne vous laissant aucune issue ; il n'y a *pas* d'issue. Cette idée rendra tous vos actes plus sûrs et plus forts. Ce coup de dés est peut-être le dernier : faites en sorte qu'il compte.

le maître d'armes fut obligé de l'abattre dans un effort suprême, contraint lui-même à une manœuvre de désespoir qui lui donna l'alliance totale du courage, de l'habileté et de la détermination.

OSCAR RATTI ET ADELE WESTBROOK, SECRETS OF THE SAMURAI, 1973

> Faire un choix judicieux dans une situation où les chances de vivre ou de mourir s'équilibrent est quasiment impossible. Nous préférons tous vivre et il est tout à fait naturel que l'être humain se trouve toujours de bonnes raisons pour continuer à vivre. […] Quand un Samouraï est constamment prêt à mourir, il a acquis la maîtrise de la Voie et il peut sans relâche consacrer sa vie entière à son Seigneur.
>
> JOCHO YAMAMOTO (1659-17), *Hagakure, le livre secret des samouraïs*

LES CLEFS DE LA GUERRE

Quand on a un choix à faire, on est souvent un peu perdu. Face à plusieurs possibilités, on ne sait laquelle choisir, car aucune en elle-même n'est nécessaire. Cette liberté est un fardeau – que faire aujourd'hui, où aller ? Les schémas quotidiens et la routine nous préservent de cette désorientation, mais il y a toujours l'idée obsédante que l'on pourrait faire beaucoup plus. On perd trop de temps. Un jour ou l'autre, on ressent tous un sentiment d'urgence, souvent venu de l'extérieur : retard dans le travail, trop de responsabilités, etc. Là, tout change : plus de liberté, il faut impérativement faire ceci, régler cela. Et alors, surprise : enfin, on se sent vivre, chaque geste trouve un sens, il devient nécessaire. Mais la routine reprend invariablement le dessus et ce sentiment d'urgence s'évanouit ; on ne sait guère comment le retrouver.

Depuis que les armées existent, les dirigeants se posent la question : comment rendre des soldats plus motivés, plus agressifs, plus âpres au combat ? Certains généraux s'en sont remis à leurs talents d'orateurs et les meilleurs remportèrent un certain succès. Mais il y a plus de deux mille ans, le stratège chinois Sun Zi pensait déjà que le plus enthousiaste

Profitant de l'occasion, ils commencèrent à interroger Han Hsin : « D'après L'Art de la guerre, *il faut aller au combat avec les reliefs à sa droite ou derrière soi et les plans d'eau devant soi ou à sa gauche, exposèrent-ils. Mais aujourd'hui, vous avez ordonné de nous mettre en rang le dos au fleuve et affirmé : "Nous allons battre Chao et festoyer ensemble !" Nous étions hostiles à cette idée, et pourtant cela s'est terminé par une victoire. De quelle stratégie s'agissait-il ? – C'est aussi dans* L'Art de la guerre, *répondit Han Hsin. Simplement, vous ne vous en êtes pas aperçus. Est-ce que* L'Art de la guerre *ne dit pas : "Mets-les dans une position fatale et ils s'en sortiront, place-les dans un endroit désespéré et ils survivront" ? En outre, je n'avais pas à ma disposition des troupes entraînées que j'avais déjà commandées. J'ai été contraint, comme on dit, de rassembler des hommes sur la place du marché et de me servir d'eux pour le combat. En pareille circonstance, si je ne les avais pas mis dans une situation désespérée où chaque homme est obligé de défendre chèrement sa vie, si je les avais laissés rester dans un endroit tranquille, ils se seraient tous débandés. À quoi m'auraient-ils alors servi ? – Parbleu, s'exclamèrent les généraux admiratifs, nous n'aurions jamais pensé à ça. »*

SEMA T'SIEN, VERS 145 AV. J.-C.-VERS 86 AV. J.-C., RECORDS OF THE HISTORIAN

des discours reste une expérience trop passive pour avoir un effet durable. Sun Zi préférait l'idée du « lieu de mort » : c'est lorsqu'une armée est dans une situation géographique telle que, face à une montagne, un fleuve ou une forêt, il n'y a pas d'issue. Sans sortie de secours, disait Sun Zi, une armée se bat avec trois fois plus de hargne, parce qu'elle voit la mort en face. Il incitait les soldats à se mettre dans de telles situations pour les obliger à se battre de toutes leurs forces. C'est ce que fit Cortés au Mexique, car c'était la seule façon de transmettre à ses hommes le feu sacré. L'être humain est poussé par la nécessité : il ne change que s'il y est contraint. Et il ne se bat de toute son âme que si sa vie en dépend.

Le lieu de mort est un phénomène psychologique valable bien au-delà du champ de bataille : il s'agit de circonstances dans lesquelles vous êtes enfermé, sans choix possible. Vous êtes soumis à une forte pression, sans aucun moyen de battre en retraite. Et le temps manque. L'échec, sorte de mort psychique, vous guette. Vous devez agir ou en subir les conséquences.

L'être humain dépend totalement de son environnement : il répond instinctivement aux circonstances et aux individus qui l'entourent. Si la situation est tranquille, détendue, si les gens sont agréables et chaleureux, la tension naturelle s'évanouit. Si l'environnement cesse d'être un défi permanent, on finit même, inconsciemment, par s'ennuyer et se lasser. Mais en vous mettant dans des situations à haut risque, dans un lieu de mort psychologique, vous renversez la dynamique. Votre corps répond au danger par un sursaut d'énergie et de concentration. Vous n'avez plus le choix ; vous devez agir, et sans perdre de temps.

L'astuce est de se servir de temps en temps de cet effet, de s'y entraîner, comme une piqûre de rappel. Les cinq recommandations suivantes ont pour but de vous mettre en situation de lieu de mort psychologique. Les lire et y penser ne suffira pas ; il faudra les mettre en pratique et les traduire en actes. Elles vous serviront à vous mettre sous pression. À vous d'en régler l'intensité selon vos besoins.

Mettez tous vos œufs dans le même panier. En 1937, Lindon B. Johnson, alors âgé de vingt-huit ans et directeur de la National Youth Administration du Texas, dut faire face à un dilemme. Le congressiste texan James Buchanan venait de mourir. L'électorat texan étant particulièrement fidèle, un siège ne se libérait que tous les dix ou vingt ans. Et Johnson voulait être au Congrès à trente ans ; il n'avait pas dix ans à perdre. Mais il était encore très jeune et inconnu dans l'ancien district de Buchanan, le dixième. Il allait devoir affronter des poids lourds de la politique qui avaient déjà la confiance des électeurs. Pourquoi se battre pour une cause aussi désespérée ? Non seulement cette campagne serait une perte d'argent, mais également une humiliation terrible. Si Johnson perdait maintenant, cela risquait de compromettre ses ambitions à long terme.

Johnson pesa le pour et le contre, puis décida de se présenter. Au cours des semaines suivantes, il fit campagne avec ardeur : il alla visiter

les moindres villages, serrer la main du fermier le plus insignifiant, il tint des réunions dans des épiceries et rencontra des gens qui, pour la première fois de leur vie, parlaient à un candidat. Il utilisa tous les moyens existants et en inventa de nouveaux : du meeting à l'ancienne au barbecue, en passant par le spot publicitaire accrocheur à la radio. Il travailla dur, nuit et jour. À la fin de la campagne, il fut hospitalisé pour une appendicite, mais surtout parce qu'il était épuisé. Pour l'Amérique, ce fut pourtant un véritable chamboulement politique dont il sortit vainqueur.

En mettant tout son avenir en jeu, Johnson s'est placé dans une situation de « lieu de mort ». Il trouva en lui des ressources d'énergie insoupçonnées. On tente souvent plusieurs choses à la fois en se disant qu'il y en aura bien une qui marchera. Mais dans une telle situation, on n'est pas concentré, on ne met pas toute son énergie en œuvre. Mieux vaut tout donner sur un seul grand défi, même si certains pensent que c'est stupide. Lorsque l'avenir est en jeu, on ne peut pas se permettre l'échec. C'est le meilleur chemin vers la victoire.

Des possibilités illimitées ne sont pas ce qui convient à l'homme. Sa vie ne ferait alors que se fondre dans l'indéfini. Pour devenir fort, il a besoin des limites librement établies que constitue le devoir. Ce n'est qu'en s'entourant de limites et en se fixant librement pour répondre au commandement du devoir que l'individu acquiert sa signification en tant qu'esprit libre.

YI KING, LE LIVRE DES MUTATIONS, VERS VIIIe SIÈCLE AV. J.-C., traduit et adapté par Étienne Perrot de la traduction allemande du Père Richard Wilhelm, 1967

Passez à l'action avant d'être prêt. En 49 av. J.-C., une poignée de sénateurs romains, alliés de Pompée et craignant le pouvoir grandissant de Jules César, ordonnèrent au grand général de disperser son armée, sous peine d'être considéré comme traître à la république. Lorsque César reçut le décret, il se trouvait dans le sud de la Gaule, avec à peine 5 000 hommes. Le reste de ses légions se trouvait beaucoup plus au nord, où il avait fait campagne. Bien entendu, il n'avait nullement l'intention d'obéir au décret – cela aurait été du suicide –, mais il faudrait attendre des semaines avant que la plus grande partie de l'armée ne puisse le rejoindre. Incapable de patienter, il lança alors à ses capitaines le fameux *alea jacta est* (« le sort en est jeté »), et traversa le Rubicon avec ses 5 000 hommes. Le fleuve marquait la frontière entre la Gaule et l'Italie. C'était donc une déclaration de guerre à Rome. Désormais, aucun retour en arrière n'était plus possible. C'était la victoire ou la mort. César était obligé de rassembler ses forces, de ne pas perdre un seul homme, d'agir dans l'urgence et de se montrer aussi créatif que possible. Il marcha sur Rome. En prenant l'initiative, il parvint à effrayer les sénateurs et força Pompée à prendre la fuite.

La mort n'est rien ; mais vivre vaincu et sans gloire, c'est mourir tous les jours.

NAPOLÉON BONAPARTE, 1769-1821

On attend toujours trop longtemps pour agir, surtout lorsqu'il n'y a pas vraiment de pression extérieure. Parfois, il vaut mieux prendre l'initiative avant que d'être prêt, forcer le passage et traverser le Rubicon. Non seulement vous prendrez votre adversaire par surprise, mais, en outre, vous aurez à utiliser toutes vos ressources. Une fois que vous êtes pleinement engagé, il n'y a pas de demi-tour possible. Sous la pression, vous serez plus créatif. Exercez-vous ainsi et vous développerez votre capacité à penser et à réagir vite.

On se casse rarement la jambe tant que l'on s'élève péniblement dans la vie, mais le danger est plus grand lorsque l'on commence à prendre les choses par leur côté facile et à choisir les chemins agréables.

FRIEDRICH NIETZSCHE, 1844-1900, OPINIONS ET SENTENCES MÊLÉES

Partez à l'aventure. L'actrice Joan Crawford devait toute sa carrière au studio hollywoodien MGM : ils l'avaient découverte, en avaient fait une vedette et lui avaient forgé son image. Pourtant, au début des années 1940,

Soyez résigné à la mort ; et la mort et la vie vous en seront plus douces. Raisonnez ainsi avec la vie : si je te perds, je perds une chose à laquelle des fous peuvent seuls tenir ; tu es un souffle, asservi à toutes les influences climatériques, et qui, dans la demeure où tu résides, entretient l'affliction. Tu n'es que le jouet de la mort : car tu t'évertues à l'éviter dans ta fuite, et tu ne fais que courir à elle. Tu n'es pas noble : car toutes les jouissances que tu enfantes ont pour nourrice la bassesse. Tu n'es point vaillante : car tu crains le mol et grêle aiguillon d'un pauvre reptile. Ton meilleur repos est le sommeil, et tu le provoques souvent : pourtant tu as une peur grossière de ta mort qui n'est rien de plus.

WILLIAM SHAKESPEARE, 1564-1616, MESURE POUR MESURE, traduit par François-Victor Hugo, 1865

Crawford en eut assez. Tout était trop confortable. La MGM lui donnait toujours le même genre de rôles, il n'y avait plus rien d'excitant. En 1943, Crawford commit l'impensable et rompit son contrat avec le studio.

Les conséquences auraient pu en être terribles. À l'époque, dans les milieux du cinéma, ça ne se faisait pas. Et, en effet, lorsqu'elle signa avec la Warner Brothers, comme on pouvait s'y attendre, on lui offrit les mêmes rôles médiocres. Elle les refusa. Bien partie pour être remerciée, elle trouva de justesse ce qu'elle avait toujours cherché : le premier rôle dans *Le Roman de Mildred Pierce*. Mais ce n'était pas gagné : il ne lui avait même pas été proposé. Elle parvint à voir le réalisateur, Michael Curtiz, réussit à le faire changer d'avis et obtint le rôle. Elle réalisa la performance de sa vie, gagna son seul oscar de meilleure actrice et relança sa carrière du même coup.

En quittant la MGM, Crawford avait pris un risque considérable. Si elle ne réussissait pas chez la Warner Brothers, sa carrière était ruinée. Mais elle aimait les défis. Menacée, sur la corde raide, elle débordait d'énergie et donnait le meilleur d'elle-même. Comme Crawford, vous devez parfois partir à l'aventure, laisser derrière vous les relations stables et confortables, et vous détacher complètement du passé. En ne vous laissant aucune porte de sortie, vous serez bien plus motivé pour que vos tentatives aboutissent. Tout quitter pour l'inconnu, c'est à la fois une petite mort et la claque suffisante pour vous ramener à la vie.

Jouez « seul contre tous ». Comparé à un sport comme le football, le base-ball est assez lent et peu agressif. Pour le batteur Ted Williams, c'était un problème : il ne jouait bien que lorsqu'il était en colère, lorsqu'il avait l'impression que le monde entier lui en voulait. Sur le terrain, il avait du mal à se mettre dans cet état d'esprit, mais, très vite, il découvrit une arme secrète : la presse. Il prit l'habitude d'insulter les journalistes sportifs, en refusant de coopérer avec eux ou en les agressant verbalement. Évidemment, les journalistes lui retournèrent la faveur et écrivirent des articles incendiaires sur le joueur, mettant son talent en doute et pointant du doigt la moindre faille de son jeu. Pourtant, ce n'était que lorsqu'il était ainsi aiguillonné dans la presse que Williams donnait le meilleur de lui-même. Son jeu était parfait, comme pour leur prouver qu'ils avaient tort. En 1957, après un an de querelle avec les journaux, il fit peut-être sa meilleure saison et gagna un titre à l'âge déjà avancé, pour un sportif, de quarante ans. Comme l'écrivit un journaliste : « La haine semble activer ses réflexes comme l'adrénaline stimule le cœur. C'est son carburant. »

Pour Williams, l'animosité de la presse, et donc du public, était une pression constante qu'il lisait, entendait et ressentait. Ils le détestaient, ils doutaient de lui, ils voulaient le voir échouer ? Eh bien, il allait leur montrer. Et il leur montra. Un esprit combatif doit être mis au défi, et la colère et la haine sont parfois indispensables pour l'alimenter. Vous ne pouvez pas vous installer confortablement en attendant que l'autre vous agresse. Il faut le provoquer, l'irriter. Encerclé par une multitude de gens qui vous

détestent, vous vous battrez beaucoup mieux. La haine est un sentiment très puissant. Chaque bataille met en jeu votre réputation et votre nom. Vos ennemis se repaîtront de votre échec. Servez-vous de cette pression pour vous acculer à vous battre comme un lion.

Messieurs, la vie est bien courte ; si courte qu'elle soit, passée sans honneur elle serait trop longue, dût-elle, marchant sur l'aiguille du cadran, finir toujours en arrivant au terme de l'heure. Si nous vivons, nous vivrons pour marcher sur la tête des rois : si nous mourons, il est beau de mourir quand des princes meurent avec nous !

William Shakespeare, 1564-1616, henri iv, 1re partie, traduit par M. Guizot, Librairie Académique, Didier et Cie, Paris, 1863

Restez sur le qui-vive. Napoléon possédait beaucoup de qualités qui firent de lui l'un des plus grands généraux de l'histoire, mais c'est son énergie qui lui fit gravir les échelons et le maintint au sommet. En temps de guerre, il travaillait de dix-huit à vingt heures par jour. Il se privait de sommeil des jours durant, cela ne diminuant en rien ses capacités. Il travaillait dans son bain, au théâtre, pendant un dîner. Il gardait un œil sur chaque détail, faisait des milliers de kilomètres à cheval sans se plaindre.

Certes, Napoléon avait une endurance extraordinaire, mais ce n'était pas tout : il ne s'autorisait jamais le moindre repos, la moindre satisfaction. En 1796, pour son premier poste à responsabilités, il mena les troupes françaises à une superbe victoire en Italie. Il enchaîna directement avec une autre campagne, en Égypte cette fois. Puis, insatisfait de la tournure que prenait la guerre et mécontent de son manque de pouvoir pour les affaires militaires, il retourna en France et manœuvra pour devenir Premier consul. Ceci fait, il repartit immédiatement pour une deuxième campagne en Italie. Il continua ainsi, toujours vers de nouvelles guerres, vers de nouveaux défis, qui exigeaient qu'il puise en permanence dans son énergie débordante. S'il n'allait pas au-devant de la crise, il dépérissait.

La fatigue est souvent liée à l'ennui. Lorsqu'il n'y a aucun défi à relever, une léthargie mentale et physique s'installe. « Parfois, la mort n'est causée que par un manque d'énergie », dit une fois Napoléon. Et le manque d'énergie vient du manque de défis, lorsqu'on a fait moins que ce dont on était capable. Osez prendre des risques : votre esprit et votre corps répondront par un sursaut d'énergie. Faites-en une pratique permanente, ne vous laissez pas un instant de repos. Bientôt, ce « lieu de mort » sera indispensable ; vous ne pourrez vivre sans. Échappant de justesse à la mort, les soldats ressentent une excitation qu'ils recherchent ensuite toute leur vie. Face à la mort, l'existence prend tout son sens. Les risques que vous affrontez, les défis que vous relevez sont des morts symboliques qui aiguisent votre goût de la vie.

Image : Le feu. Seul, il n'a aucune puissance : il dépend de son environnement. Donnez-lui de l'air, du bois sec, un peu de vent pour attiser les flammes, et le voilà qui gagne une force terrifiante, devient brûlant, se nourrissant de lui-même et consumant tout sur son passage. On ne peut laisser se perdre une telle énergie.

Autorité : Si vous êtes dans un lieu de mort, cherchez l'occasion de combattre. J'appelle « lieu de mort » ces sortes d'endroits où l'on n'a aucune ressource, où l'on dépérit insensiblement par l'intempérie de l'air, où les provisions se consument peu à peu sans l'espoir d'en pouvoir faire de nouvelles ; où les maladies, commençant à se propager dans l'armée, semblent devoir y faire bientôt de grands ravages. Si vous vous trouvez dans de telles circonstances, hâtez-vous de livrer quelque combat. Je vous réponds que vos troupes n'oublieront rien pour bien se battre. Mourir de la main des ennemis leur paraîtra quelque chose de bien doux au prix de tous les maux qu'ils voient prêts à fondre sur eux et à les accabler. (Sun Zi, IVe siècle av. J.-C., *L'Art de la guerre*)

A CONTRARIO

Si le sentiment de n'avoir rien à perdre vous motive, c'est certainement la même chose pour les autres. Il faut donc éviter tout conflit avec ceux qui sont précisément dans cet état d'esprit. Peut-être certaines personnes vivent-elles dans des conditions terribles ou ont, pour une raison quelconque, un comportement suicidaire. Dans tous les cas, elles sont désespérées. Et les gens désespérés donneront tout dans un combat. C'est un énorme avantage. Déjà abattus par la vie, ils n'ont plus rien à perdre. Pas vous. Ne vous frottez pas à eux.

À l'inverse, vous aurez toujours l'avantage sur des ennemis dont le moral n'est pas bon. Peut-être se battent-ils pour une cause qu'ils savent injuste ou menée par un leader qu'ils ne respectent pas. Trouvez un moyen de les enfoncer plus bas encore. Des troupes démoralisées rendent les armes au moindre revers. Une démonstration de force suffit à réduire leur combativité à zéro.

Affaiblissez la vigilance de l'adversaire, faites-lui croire qu'il a tout son temps ; lorsque vous apparaissez brusquement à la frontière, il est somnolent et facile à maîtriser. Tandis que vous affûtez votre esprit combatif, faites tout pour abattre celui de l'ennemi.

PARTIE

II

LA GUERRE EN ÉQUIPE

Vos idées les plus brillantes, vos stratégies les plus novatrices ne servent à rien si le groupe que vous dirigez et dont vous dépendez pour l'exécution de vos plans est irresponsable et improductif, et que tous ses membres donnent la priorité à leurs intérêts personnels. Il faut tirer les leçons de la guerre : la structure d'une armée – hiérarchie et relations entre les parties constituant le tout – fait toute l'efficacité de la stratégie.

Lorsqu'il est question de guerre, le but premier est que la structure même de votre armée soit rapide et mobile. Il ne peut donc y avoir qu'une autorité au sommet, pour éviter la confusion et les tergiversations d'un commandement divisé. Il faut donner aux soldats l'idée d'un but commun à atteindre, ainsi qu'une certaine marge de manœuvre pour qu'ils puissent parvenir à ce but ; ce ne sont pas des automates, ils sont capables de réagir à des événements sur le champ de bataille. Il est également nécessaire de les motiver, créer

un esprit de corps qui les entraîne dans une dynamique positive. Avec des troupes organisées de la sorte, un général s'adapte aux circonstances plus vite que son ennemi et gagne ainsi sur lui un avantage décisif.

Ce modèle militaire est très adaptable ; on peut l'appliquer à tous les groupes. Pour cela, il n'est besoin que d'une chose : avant de formuler une quelconque stratégie ou de passer à l'action, comprenez la structure du groupe. Il sera toujours temps de la modifier par la suite pour l'adapter à vos objectifs. Les trois chapitres à venir traitent de cette question et proposent plusieurs possibilités stratégiques, des modèles d'organisation à suivre et le détail des erreurs à ne pas commettre.

5

ÉVITEZ LES PIÈGES DU POUVOIR PARTAGÉ : LA STRATÉGIE DU COMMANDEMENT CONTRÔLÉ

Le problème d'un groupe, quel qu'il soit, c'est que chaque individu a ses propres priorités. Si vous êtes trop autoritaire, ils vous en veulent et se rebellent en silence. Si, à l'inverse, vous être trop laxiste, ils ne pensent qu'à eux-mêmes et n'en font qu'à leur tête. Il faut donc établir une voie hiérarchique au sein de laquelle les gens ne se sentent pas brimés par votre influence, mais suivent le mouvement que vous impulsez. Pour cela, il faut placer les bonnes personnes aux bons endroits, celles qui insuffleront l'esprit de vos idées sans être pour autant des automates. Donnez des ordres clairs et stimulants, en centrant l'attention sur l'équipe, et non sur son chef. Chaque membre de l'équipe doit être investi dans son travail, mais évitez à tout prix de partager le commandement, de tomber dans les pièges des décisions collectives. Donnez-vous l'image d'un parangon de justice, mais ne renoncez jamais à la centralisation du pouvoir.

Nous appellerons ici incidemment l'attention sur la différence qui ne peut manquer de se produire entre la consistance d'une armée conduite par un chef unique sous une seule et même bannière, et celle d'une force armée coalisée composée de contingents de nationalités diverses, et dont, souvent, les différentes bases d'opérations se trouvent extrêmement éloignées les unes des autres. Dans le premier cas, la cohésion et l'unité peuvent être portées à leur plus haut degré, dans le second, l'unité n'existera souvent que dans l'objectif politique commun, et la connexion, toujours faible, sera, parfois, tout à fait illusoire.

Carl von Clausewitz, théorie de la grande guerre, traduit par le lieutenant-colonel de Vatry, L. Baudoin, Paris, 1886

LE MAILLON FAIBLE

La Première Guerre mondiale éclata en août 1914. Avant la fin de l'année, les Anglais et les Français se retrouvèrent dans une impasse, face aux Allemands, sur tout le front occidental. Cependant, sur le front oriental, l'Allemagne avait quelques difficultés avec les Russes, alliés de l'Angleterre et de la France. Pour les dirigeants militaires britanniques, il devenait vital de trouver une nouvelle stratégie. Le nouveau plan, appuyé par l'amirauté en la personne de Winston Churchill et ses collègues, était d'attaquer Gallipoli, la péninsule turque du détroit des Dardanelles. La Turquie était alliée à l'Allemagne et les Dardanelles étaient la porte d'entrée de Constantinople, la capitale turque (aujourd'hui Istanbul). Si les Alliés pouvaient prendre Gallipoli, la route était toute tracée vers Constantinople, et la Turquie serait obligée de rendre les armes. De plus, s'ils arrivaient à prendre des bases en Turquie et dans les Balkans, les Alliés pourraient attaquer l'Allemagne depuis le sud-est, l'obliger à diviser ses armées et donc à dégarnir ses défenses du front occidental. Ils auraient aussi une ligne directe de ravitaillement en Russie. Gagner à Gallipoli, c'était renverser le cours de la guerre.

Ce plan fut approuvé et, en mars 1915, le général sir Ian Hamilton fut nommé à la tête de cette opération. À soixante-deux ans, Hamilton était un stratège et un commandant expérimenté. Churchill et lui étaient sûrs que leurs forces, qui comprenaient des Australiens et des Néo-Zélandais, écraseraient les Turcs. Les ordres de Churchill n'étaient guère compliqués : il fallait prendre Constantinople. Il laissait le général s'occuper des détails.

Selon le plan d'Hamilton, les troupes alliées devaient débarquer à trois endroits sur la pointe sud-ouest de la péninsule de Gallipoli, sécuriser les plages, puis se déplacer vers le nord. Ils débarquèrent le 27 avril. Mais dès le début, ce fut la confusion : les cartes de l'armée manquaient totalement de précision, les troupes n'avaient pas débarqué au bon endroit, les plages étaient beaucoup plus étroites que prévu. Et surtout, les Turcs se battaient avec un répondant inattendu. À la fin du premier jour, la plupart des 70 000 hommes avaient débarqué mais ne pouvaient avancer au-delà des plages, où les Turcs les assiégèrent plusieurs semaines durant. C'était une impasse de plus ; Gallipoli tournait au désastre.

La bataille semblait perdue, lorsqu'en juin, Churchill persuada le gouvernement d'envoyer des renforts. Hamilton mit au point un nouveau plan. Il enverrait 20 000 hommes débarquer dans la baie de Suvla, à une trentaine de kilomètres au nord. C'était une cible facile : un grand port, un terrain aisé et dégagé, défendu par une poignée de Turcs. S'ils arrivaient par là, les Turcs seraient contraints de diviser leurs forces, libérant les armées alliées au sud. On sortirait enfin de l'impasse et les Alliés pourraient prendre Gallipoli.

Hamilton accepta à contrecœur que le Britannique le plus expérimenté, le général sir Frederick Stopford, dirige l'opération Suvla. Sous ses ordres, le général Frederick Hammersley conduirait la 11e division.

Aucun de ces hommes n'était très apprécié d'Hamilton. Stopford, professeur militaire de soixante et un ans, n'avait jamais conduit de troupes à la guerre et pensait qu'il n'y avait qu'un moyen de gagner une bataille : la bonne vieille artillerie lourde. En outre, sa santé n'était guère reluisante. Quant à Hammersley, il avait fait une dépression nerveuse l'année précédente.

Hamilton avait un style de commandement bien à lui : il expliquait à ses officiers le but de l'opération, mais les laissait gérer les détails. C'était un vrai gentleman, toujours poli et raffiné. Lors de l'une des premières réunions, par exemple, Stopford proposa des changements pour le débarquement, afin de réduire les risques. Hamilton accepta poliment.

Cependant, il avait une requête. Lorsque les Turcs apprendraient qu'ils étaient passés par Suvla, ils enverraient des renforts. Dès que les Alliés auraient débarqué, Hamilton voulait qu'ils se dirigent immédiatement vers des collines – six kilomètres à l'intérieur des terres – appelées Tekke Tepe. Il fallait absolument qu'ils arrivent là avant les Turcs. De Tekke Tepe, les Alliés domineraient la péninsule. Ce n'était pas compliqué, mais Hamilton, pour ne pas vexer ses subordonnés, l'exprima dans les termes les plus flous. Et surtout, il ne précisa aucun horaire. En fait, il fut si vague que Stopford comprit tout de travers. Au lieu de rejoindre Tekke Tepe « le plus tôt possible », Stopford crut qu'il devait avancer vers les collines « si possible ». Ce fut l'ordre qu'il transmit à Hammersley. Et Hammersley, inquiet de toute l'opération, transmit un ordre encore moins urgent et encore plus vague à ses propres hommes.

De plus, malgré le respect qu'il avait pour Stopford, Hamilton rejeta une requête du général : il refusa de fournir plus d'artillerie pour abattre les Turcs. À Suvla, les troupes de Stopford seraient dix fois plus nombreuses que l'ennemi, répondit Hamilton, inutile de s'embarrasser.

L'attaque débuta au matin du 7 août. Une fois encore, ce fut la confusion dès le début : les changements effectués par Stopford dans les plans de débarquement avaient tout embrouillé. Tandis que les officiers atteignaient le rivage, ils commencèrent à se disputer, incertains de leurs positions et de leurs objectifs. Ils envoyèrent des messagers pour demander les ordres : avancer ? consolider ? Hammersley ne répondit pas. Stopford était resté à bord d'un bateau sur la côte, d'où il contrôlait le champ de bataille. Mais il était impossible de le joindre pour obtenir des ordres. Hamilton se trouvait sur une île encore plus lointaine. La journée fut perdue en disputes et en vaines tentatives de communication.

Le matin suivant, Hamilton comprit enfin que quelque chose n'allait pas du tout. Après une reconnaissance aérienne, il se rendit compte que Suvla était restée vide, sans défense. La route vers Tekke Tepe était ouverte, les troupes n'avaient qu'à se mettre en marche, mais elles ne bougeaient pas. Hamilton décida d'aller lui-même au front. Lorsqu'il atteignit le navire de Stopford, tard dans l'après-midi, il trouva un général très content de lui : la totalité des 20 000 hommes avait débarqué. Non, il n'avait pas encore donné l'ordre d'avancer vers les collines ; sans

Une armée est comme un cheval : elle reflète le caractère et l'humeur du cavalier. Si celui-ci ressent malaise et incertitude, cela se transmet par les rênes et le cheval souffre de malaise et d'incertitude.

Colonel John W. Thomason, Jr., Lone Star Preacher, 1941

artillerie, il craignait que les Turcs ne contre-attaquent et avait besoin de quelques jours pour consolider ses positions et apporter du ravitaillement. Hamilton serra les dents pour se contrôler : une heure avant, il avait appris que des renforts turcs étaient en route vers Suvla. Les Alliés devaient sécuriser Tekke Tepe le soir même ; mais Stopford ne voulait pas se déplacer de nuit. Trop dangereux. Hamilton prit sur lui, garda son sang-froid et s'excusa poliment.

Au bord de la crise de nerfs, il décida d'aller voir Hammersley à Suvla. À sa grande consternation, il trouva ses hommes allongés sur la plage, en vacances. Il finit par dénicher Hammersley qui était tout au bout de la baie et dirigeait la construction d'un abri temporaire. Lorsqu'il lui demanda pourquoi il n'avait pas encore sécurisé les collines, Hammersley répondit qu'il avait envoyé quelques brigades, mais que celles-ci s'étaient heurtées à des tirs turcs. Ses colonels lui avaient dit qu'ils ne pouvaient avancer plus sans instructions. La communication entre Hammersley, Stopford et les colonels sur le terrain était extrêmement lente et, lorsqu'on avait enfin réussi à joindre Stopford, il avait répondu à Hammersley de se montrer prudent, de laisser ses hommes se reposer et d'attendre le lendemain pour avancer. Pour Hamilton, ce fut la goutte d'eau qui fit déborder le vase : enfin, c'était trop fort, une poignée de Turcs armés de trois pétoires empêchait une armée de 20 000 hommes de faire six kilomètres ! Le lendemain matin, ce serait trop tard ; les renforts turcs étaient proches. Malgré la nuit tombante, Hamilton ordonna à Hammersley d'envoyer immédiatement des troupes à Tekke Tepe. Ce fut la course.

Hamilton retourna à son navire au port pour observer la situation. Au lever du soleil, il regarda le champ de bataille à travers ses jumelles. Il constata avec horreur que les troupes alliées étaient en repli. Les forces turques étaient arrivées à Tekke Tepe une demi-heure avant eux. Au cours des jours suivants, les Turcs repoussèrent les Alliés à Suvla et les coincèrent sur la plage. Quatre mois plus tard, les Alliés abandonnèrent Gallipoli et évacuèrent leurs troupes.

Interprétation

En préparant l'opération Suvla, Hamilton avait pensé à tout. Il avait compris qu'il fallait prendre les Turcs par surprise, en fourvoyant quant au lieu du débarquement. Il mit en place toute la logistique d'une attaque amphibie complexe. Ayant identifié le lieu le plus important, Tekke Tepe, d'où les Alliés pourraient prendre Gallipoli, il avait mis au point une excellente stratégie, qui devait, en théorie, les mener tout droit vers la victoire. Il s'était même efforcé d'avoir des solutions de secours en cas d'imprévu, ce qui arrive toujours lors d'une bataille. Mais il oublia l'essentiel : la voie hiérarchique et le système de communication par lesquels les ordres, les informations et les décisions feraient l'aller-retour. Pour garder le contrôle de la situation et veiller à l'exécution de sa stratégie, il était absolument nécessaire que ces circuits fonctionnent à la perfection.

Stopford et Hammersley étaient les premiers maillons de cette chaîne. Les deux hommes étaient totalement terrifiés et Hamilton ne put s'adapter à leurs faiblesses : son ordre de se mettre en marche vers Tekke Tepe était tout ce qu'il y avait de plus poli et distingué ; Stopford et Hammersley étaient libres de l'interpréter à leur guise, selon ce que leur dictaient leurs angoisses. Pour eux, Tekke Tepe n'était un but envisageable qu'après sécurisation des plages.

Les colonels chargés de prendre Tekke Tepe étaient les maillons suivants de la chaîne. Ils ne pouvaient communiquer avec Hamilton sur son île ou avec Stopford sur son bateau et Hammersley était trop débordé pour véritablement les diriger. Ils étaient eux-mêmes terrifiés de prendre l'initiative et peut-être de ruiner un plan qu'ils n'avaient jamais compris. À chaque pas, des heures de tergiversations. En dessous des colonels, il y avait les officiers et les soldats qui, sans commandement, étaient totalement perdus. Le premier ordre était trop vague ; à l'exécution, cela ne donnait que confusion et léthargie. La victoire dépendait de la vitesse à laquelle l'information descendait et remontait la voie hiérarchique, pour qu'Hamilton comprenne ce qu'il se passait et s'adapte plus facilement à l'ennemi. Mais la chaîne était brisée et ils perdirent Gallipoli.

Face à un tel échec, lorsqu'une opportunité en or nous glisse entre les doigts, on a toujours tendance à chercher un coupable. On rejette la faute sur des officiers incompétents, une technologie obsolète, une intelligence médiocre. Mais c'est faire les choses à l'envers ; cela ne règle rien et ne prépare pas de futures victoires. La vérité, c'est que tout vient d'en haut. Victoire ou défaite, cela dépend du commandement et de la voie hiérarchique que vous avez mise au point. Si les ordres sont vagues et flottants, le temps qu'ils atteignent les exécutants, ils perdent le peu de sens qu'ils avaient au départ. Lorsque les gens ne sont pas encadrés, ils révèlent immédiatement leur égoïsme naturel. Ils interprètent les ordres à leur façon et agissent selon leur propre intérêt. À moins d'adapter votre style de commandement aux faiblesses des gens que vous commandez, vous finirez forcément par rompre la chaîne de commandement. Les informations vous parviendront goutte à goutte. Une structure hiérarchique digne de ce nom n'est pas un don du ciel ; c'est à vous de la mettre en place et de la surveiller. Sans cela, c'est à vos risques et périls.

Tels chefs, tels subordonnés : c'est la règle.
Xénophon (430 ?-355 ? av. J.-C.)

LA TÉLÉCOMMANDE

À la fin des années 1930, le général américain George C. Marshall (1880-1958) prêchait la nécessité d'une réforme de l'armée. Il y avait trop peu d'hommes, ils étaient mal entraînés et la doctrine alors utilisée n'était pas adaptée aux nouvelles technologies – les problèmes étaient infinis. En 1939, le président Franklin D. Roosevelt devait choisir son nouveau chef

À quoi mènera l'exécution d'un projet que le général en chef ne comprendra qu'à demi, puisqu'il ne sera pas sa propre pensée ? J'ai fait par moi-même une terrible expérience de ce pitoyable rôle de souffleur d'un quartier général, et personne peut-être ne pourrait mieux que moi l'apprécier à sa juste valeur. C'est surtout au milieu d'un conseil de guerre que ce rôle doit être absurde, et plus le conseil sera nombreux et composé de hautes dignités militaires, plus il sera difficile d'y faire triompher la vérité et la raison pour peu qu'il y ait de dissidence. Qu'aurait fait un conseil de guerre dans lequel Napoléon eût proposé, en qualité de conseiller, le mouvement d'Arcole, le plan de Rivoli, la marche par le Saint-Bernard, le mouvement d'Ulm, celui sur Géra et Iéna ? Les timides auraient trouvé ces opérations téméraires jusqu'à la folie ; d'autres y auraient vu mille difficultés d'exécution ; tous les eussent repoussées. Si au contraire le conseil les eût acceptées, et qu'un autre que Napoléon les eût conduites, n'auraient-elles pas certainement échoué ?

Baron Antoine-Henri de Jomini, 1779-1869, précis de l'art de la guerre, Anselin et G. Laguionie, Paris, 1838

d'état-major. C'était un poste critique : la Seconde Guerre mondiale venait d'éclater en Europe et Roosevelt pressentait que les États-Unis auraient à s'en mêler. Il savait que l'armée avait besoin de réformes. Il écarta les généraux expérimentés et respectés pour désigner Marshall.

Pour Marshall, c'était un vrai cadeau empoisonné dans la mesure où le ministère de la Guerre était en situation désespérée. La plupart des généraux étaient d'une vanité monstrueuse et avaient le pouvoir d'imposer leurs vues. Les officiers les plus anciens, au lieu de prendre tranquillement leur retraite, demandaient des postes dans ce ministère, avides de pouvoir et faisant tout pour garder leurs fiefs. Il y régnait une véritable pagaille : enjeux féodaux, gaspillages, manque de communication… Comment Marshall pouvait-il espérer réorganiser l'armée et la préparer à une guerre mondiale s'il n'en avait pas le contrôle ? Comment rétablir ordre et efficacité dans ce ministère ?

Une dizaine d'années plus tôt, Marshall avait servi comme commandant adjoint de l'école d'infanterie à Fort Benning, en Géorgie. Il y avait entraîné de nombreux officiers. Au cours des quelques années qu'il y passa, il s'était constitué un carnet dans lequel il avait noté le nom des jeunes gens prometteurs. Très vite après être devenu chef d'état-major, Marshall envoya à la retraite les officiers les plus âgés du ministère de la Guerre pour les remplacer par ces jeunes brillants qu'il avait lui-même entraînés. Ces officiers étaient ambitieux, et ils partageaient son désir de réforme ; Marshall les avait encouragés à donner leur avis et à faire preuve d'initiative. On comptait parmi eux des noms tels que Omar Bradley et Mark Clark, qui allaient devenir des personnages clés de la Seconde Guerre mondiale. Mais nul n'eut plus d'importance que celui auquel Marshall consacra le plus de temps : son protégé, Dwight D. Eisenhower.

Leur rencontre eut lieu quelques jours après Pearl Harbor, lorsque Marshall demanda à Eisenhower, alors colonel, de lui rendre un rapport sur la stratégie à tenir en Extrême-Orient. À la lecture de ce rapport, Marshall constata qu'Eisenhower partageait ses idées sur la conduite d'une guerre. Au cours des mois suivants, il garda Eisenhower au ministère de la Guerre et le surveilla de près : les deux hommes se voyaient tous les jours. Eisenhower eut le temps de s'imprégner du style de commandement de Marshall et de sa façon d'opérer. Marshall testa sa patience en le gardant à Washington au lieu de l'envoyer se battre, comme il le désirait ardemment. Le colonel réussit le test. Comme Marshall, c'était un homme d'un naturel sociable, une force tranquille.

En juillet 1942, alors que les Américains se préparaient à entrer en guerre aux côtés des Anglais en Afrique du Nord, Marshall surprit tout le monde en nommant Eisenhower commandant en chef des forces américaines en Europe. Entre-temps, ce dernier était devenu général, mais il était encore relativement inconnu et, au cours de ses premiers mois, les Américains n'ayant pas particulièrement brillé en Afrique du Nord, les Anglais réclamèrent qu'il soit remplacé. Mais Marshall le gardait sous

son aile, l'encourageait et le conseillait. Il lui recommanda d'ailleurs de se trouver lui-même un protégé, comme Marshall l'avait fait avec lui. Ce serait une sorte d'adjoint, un *alter ego*, qui verrait les choses comme lui et lui servirait d'intermédiaire avec ses subordonnés. Marshall pensait au général Bradley, qu'il connaissait bien. Eisenhower accepta l'idée et reproduisit lui-même la structure que Marshall avait établie au département de la Guerre. Une fois que Bradley fut en place, Marshall put laisser Eisenhower diriger les choses seul.

« Tous les Grecs ne peuvent commander ici ; il est dangereux même qu'il y ait tant de chefs. N'ayons donc qu'un seul prince, qu'un seul roi, celui à qui le fils du prudent Saturne confia le sceptre et les lois pour nous gouverner. » Ainsi, en agissant avec autorité, il dirige l'armée. Les soldats, de nouveau s'éloignant des navires et des tentes, se précipitent en tumulte vers l'assemblée, comme lorsque les flots de la mer retentissante frémissent contre un vaste rivage, et que l'Océan résonne avec fracas.

Homère, l'Iliade, traduit par Eugène Bareste, 1843

Marshall installa ses protégés à des postes clés du département de la Guerre afin qu'ils diffusent sa manière de penser. Pour se faciliter la tâche, il prit des mesures draconiennes et fit diminuer le gaspillage ; le nombre d'adjoints qui venaient au rapport passa de soixante à six. Marshall avait l'excès en horreur ; il était connu dans le gouvernement de Roosevelt pour sa capacité à synthétiser en quelques pages une situation complexe. Les six hommes qu'il avait autour de lui comprirent très vite qu'un rapport trop long, ne serait-ce que d'une page, ne serait pas lu. Il écoutait leurs exposés avec une grande attention, mais dès qu'ils s'éloignaient un peu du sujet ou n'étaient pas assez concis, il détournait le regard, ennuyé et désintéressé. Ils craignaient beaucoup cette expression-là : sans prononcer un seul mot, Marshall leur faisait comprendre qu'il était mécontent et qu'il était temps pour eux de partir. Ses six adjoints finirent par penser comme lui et par demander à ceux qui travaillaient pour eux la même efficacité. La vitesse de circulation de l'information en avait été quadruplée.

Marshall avait une grande autorité naturelle, mais il ne criait pas et n'affrontait jamais ses hommes directement. Il avait le don de faire passer ses ordres implicitement – un talent encore plus efficace depuis qu'il avait amené ses officiers à penser exactement comme lui. Le général Leslie R. Groves, directeur militaire du projet de développement de la bombe atomique, arriva un jour dans le bureau de Marshall pour lui faire signer un chèque de cent millions de dollars. Il trouva le chef d'état-major sous des montagnes de paperasse ; il attendit donc que Marshall ait fini de comparer des documents et de prendre des notes. Enfin, Marshall posa son stylo, examina la demande de cent millions de dollars, la signa et la rendit à Groves sans un mot. Le général le remercia et tournait les talons lorsque Marshall dit enfin : « Cela vous intéressera peut-être de savoir ce que je faisais : un chèque de 3,52 dollars pour les graines de ma pelouse. »

Les milliers d'hommes qui travaillaient sous les ordres de Marshall, au département de la Guerre ou ailleurs sur le terrain, n'avaient pas besoin de le voir en personne pour sentir sa présence. Ils la ressentaient dans les rapports laconiques mais perspicaces qu'ils recevaient de ses adjoints, dans la rapidité des réponses à leurs questions et dans l'efficacité de l'esprit d'équipe au sein du ministère. Ils la ressentaient aussi dans les ordres d'un homme comme Eisenhower, qui s'était pleinement approprié la diplomatie et l'efficacité de Marshall. En peu d'années, Marshall

Les sources d'information à la disposition de Napoléon étaient les rapports colligés et présentés par l'état-major d'une part et le bureau statistique d'autre part. Malheureusement, ces rapports avaient tendance à devenir de moins en moins précis au fur et à mesure qu'ils gravissaient l'échelle hiérarchique ; plus nombreuses étaient les étapes qu'ils franchissaient et plus normalisée la forme qu'ils adoptaient. Et pire, le danger qu'ils deviennent si stéréotypés (et peut-être édulcorés ou simplement déformés par tant de résumés) au point de perdre pratiquement tout sens. Pour se garder de ce danger et conserver la vigilance de ses subordonnés, un chef a besoin d'avoir en supplément une sorte de longue-vue – l'image est bonne – qu'il peut diriger à son gré sur n'importe quelle partie des forces ennemies, du terrain ou de sa propre armée, en sorte d'y trouver une information pas seulement moins structurée que celle transmise par la voie normale, mais également adaptée à son besoin précis du moment. Dans l'idéal, le système ordinaire de comptes rendus doit dire au chef quelles questions il faut poser et sa longue-vue braquée devrait lui permettre de répondre à ces questions. C'était ces deux systèmes mis ensemble entre les mains magistrales de Napoléon qui se recoupaient l'un l'autre et rendirent possible une révolution dans son système de commandement.

MARTIN VAN CREVELD, COMMAND IN WAR, 1985

avait totalement réformé le ministère de la Guerre et l'armée américaine. Rares sont ceux qui ont véritablement compris comment il y était parvenu.

Interprétation

Lorsque Marshall fut nommé chef d'état-major, il savait qu'il aurait besoin de beaucoup de sang-froid. Évidemment, il aurait pu être tenté de se battre contre tout et tout le monde, dans tous les domaines : les généraux récalcitrants, les querelles politiques, le gaspillage… Mais Marshall était trop intelligent pour céder à cette tentation. Il y aurait d'abord eu trop de combats à mener, et cela l'aurait épuisé. Il se serait énervé, aurait perdu du temps et aurait probablement fini par succomber à une crise cardiaque. En essayant de contrôler tout le ministère, il se serait en outre laissé absorber par de petits problèmes et aurait perdu son recul sur les choses. Pour finir, il serait devenu un tyran. La seule façon de vaincre ce monstre à plusieurs têtes était justement de s'effacer un peu, et Marshall le savait. Il fallait déléguer ; tout contrôler, mais avec suffisamment de légèreté pour que personne ne se sente étouffé.

La clef de la stratégie de Marshall résidait dans l'habitude qu'il avait de former puis de placer ses protégés. Ses hommes étaient en quelque sorte ses clones, qui agissaient pour lui, dans l'esprit de ses réformes, lui faisant gagner du temps tout en donnant de lui l'image d'un dirigeant, et non d'un manipulateur. Certes, ses réformes furent rudes, mais une fois qu'il eut apposé son sceau sur le département, l'on se rendit compte du gain d'efficacité que cela représentait : moins de gens à gérer, moins de rapports inutiles à lire, moins de temps perdu à tous les niveaux. Une fois ce nettoyage accompli, Marshall avait eu les moyens de guider la machine d'une main de velours. Les dinosaures politiques qui, avant, représentaient un obstacle, étaient à la retraite ou conquis par ce nouvel esprit d'équipe. Beaucoup s'amusaient de ce style indirect de communication, mais c'était un moyen extrêmement efficace d'affirmer son autorité. Cela pouvait prêter à sourire qu'un homme tel que Marshall s'arrache les cheveux sur une note de jardinage, mais il faisait ainsi comprendre que si le moindre centime était perdu, il le saurait immédiatement.

Tout comme le ministère que l'on confia à Marshall, le monde d'aujourd'hui est complexe et chaotique. Il est plus difficile que jamais de parvenir à garder le contrôle sur une structure hiérarchisée. On ne peut ni tout gérer ni surveiller tout le monde. Cela ne sert à rien que vous soyez considéré comme un dictateur, mais si vous renoncez et que vous abandonnez le contrôle de la chaîne de commandement, le chaos s'installe.

La solution, Marshall nous la donne : agissez à distance, comme au moyen d'une télécommande. Entourez-vous d'adjoints qui partagent votre vision des choses, mais qui sont capables de penser par eux-mêmes et d'agir comme vous l'auriez fait à leur place. Au lieu de perdre du temps en négociations avec chaque individu difficile, faites germer un esprit de camaraderie qui sera beaucoup plus efficace. Rationalisez

l'organisation, diminuez les dépenses – au niveau du personnel, des rapports inutiles, des réunions sans intérêt. Moins vous passerez de temps sur des détails, mieux vous pourrez vous concentrer sur un plan d'ensemble, en affirmant votre autorité de façon indirecte. Les gens suivront votre impulsion sans se sentir brimés. C'est le contrôle absolu.

> La folie est quelque chose de rare chez l'individu ; elle est la règle pour les groupes, les partis, les peuples, les époques.
> FRIEDRICH NIETZSCHE (1844-1900)

LES CLEFS DE LA GUERRE

Aujourd'hui plus que jamais, un commandement efficace demande de l'adresse et de la vivacité. La raison en est simple : les gens sont de plus en plus méfiants vis-à-vis de l'autorité. Parallèlement, la majorité d'entre nous se considère comme une autorité dans un domaine – des officiers, et non des fantassins. Éprouvant le besoin de s'affirmer, les gens ont tendance à faire passer leurs intérêts individuels avant ceux du groupe. L'esprit d'équipe est fragile et il suffit d'un rien pour le fissurer.

Ces tendances affectent les leaders sans qu'ils ne s'en rendent compte. À entendre certains, il faudrait donner plus de pouvoir au groupe : pour flatter les valeurs de la démocratie, les dirigeants demandent l'avis de tout le personnel, confient la prise de décision au plus grand nombre, laissent leurs subordonnés choisir une stratégie d'ensemble. Sans même le réaliser, ces dirigeants autorisent le politiquement correct à les envahir au point de violer l'une des règles les plus importantes de la guerre et du commandement : la centralisation du pouvoir. Avant qu'il ne soit trop tard, il faut apprendre les leçons de la guerre : un commandement divisé est le plus court chemin vers un désastre, la cause des défaites militaires les plus sanglantes de l'histoire.

On pourrait citer en exemple la bataille de Cannes en 216 av. J.-C. entre les Romains et les Carthaginois, conduits par Hannibal. Les Romains étaient deux fois plus nombreux que les Carthaginois, mais ils furent anéantis par un encerclement stratégique parfait. Bien sûr, Hannibal était un génie militaire, mais les Romains endossèrent la responsabilité de leur propre défaite : deux personnes se partageaient le commandement de l'armée. Et les deux dirigeants, n'étant pas du même avis sur la stratégie à conduire, se battirent autant entre eux que contre Hannibal, ce qui les conduisit au désastre.

Presque deux mille ans plus tard, Frédéric le Grand, roi de Prusse et chef des armées, vainquit l'alliance de cinq grandes puissances liguées contre lui lors de la guerre de Sept Ans, notamment parce que ses décisions étaient beaucoup plus rapides que celles de l'alliance, dont les pays devaient toujours se consulter avant le moindre mouvement. Lors de la Seconde Guerre mondiale, le général Marshall, conscient du danger d'un commandement divisé, insista pour qu'il n'y ait qu'un dirigeant à la tête

Monsieur le Général Bertrand, vous partirez dans la journée de demain ; vous irez à Worms, vous passerez là le Rhin. Vous vous assurerez que toutes les mesures sont prises pour le passage de ma Garde à Mayence. Vous irez à Cassel, et vous vous assurerez qu'on travaille à mettre cette place en état, et que tous les ordres sont arrivés pour l'approvisionner. Vous irez, avec les précautions convenables, voir la forteresse de Hanau. Peut-on s'en emparer par un coup de main ou non ? Si cela est prudent, vous irez voir la forteresse de Marburg. Vous continuerez votre route sur Cassel (Hesse). Vous serez censé avoir des lettres pour mon chargé d'affaires ; vous aurez bien soin de vérifier avant qu'il y est. Il y a plusieurs petites places autour de Francfort ; vous vous en informerez. Vous ne voyagerez point de nuit de Francfort à Cassel, et vous tiendrez note de tout ce qui peut m'intéresser. De Cassel vous prendrez la route qui mène droit sur Cologne, toujours de jour. Vous observerez le système des localités du pays entre Wesel, Mayence, Cassel et Cologne. Combien y a-t-il de routes et de grandes communications ? Vous prendrez là aussi des renseignements sur les chemins de Cassel à Gotha, de Cassel à Göttingen, de Cassel à Paderborn. Qu'est-ce que c'est que la place de Cassel ? Est-elle armée et de résistance ? Jetez un coup d'œil sur les troupes

des armées alliées. S'il n'y était pas parvenu, Eisenhower n'aurait pas réussi sa mission en Europe. Et lors de la guerre du Vietnam, tout le pouvoir reposait entre les mains du général nord-vietnamien Võ Nguyên Giáp, ce qui lui donna un avantage considérable sur les Américains, dont la stratégie était bâtie de bric et de broc par bon nombre de politiciens et de généraux.

En groupe, les gens réfléchissent et agissent souvent de façon illogique et inefficace ; c'est pourquoi un commandement ne peut être partagé. En groupe, les individus sont immédiatement politiques : ils parlent et opèrent en fonction de l'image qu'ils vont donner au sein du groupe, et non dans l'intérêt de leur cause. Leur but est de plaire et de se vendre, non de gagner. Là où un individu est courageux et créatif, un groupe se montre souvent pusillanime. La nécessité de parvenir à un compromis pour que chaque vanité y trouve son compte étouffe toute créativité. Le groupe a son propre esprit, et cet esprit est prudent, lent et sans imagination, voire irrationnel.

Il faut donc jouer le jeu, et tout faire pour préserver la concentration du pouvoir. Gardez les rênes ; la stratégie globale ne doit venir que de vous, et de vous seul. En même temps, sachez brouiller les pistes : travaillez en coulisses, donnez au groupe l'impression que chacun prend part à toutes vos décisions. Demandez leur avis aux gens, piochez leurs bonnes idées et contournez délicatement les mauvaises. Si nécessaire, faites des changements mineurs dans la stratégie pour apaiser les plus inquiets. Mais l'essentiel est de faire confiance à votre vision des choses. Une décision de groupe est dangereuse. La règle d'or d'un commandement efficace est de ne jamais le partager.

L'autorité est un art qui se travaille. Souvent, la meilleure façon de saper votre propre autorité est de trop secouer les gens. Pour commander, il ne s'agit pas d'aboyer des ordres, c'est plus subtil que cela.

Au début de sa carrière, le grand réalisateur suédois Ingmar Bergman se laissait souvent submerger par ses émotions. Il avait une idée très précise des films qu'il voulait faire, mais la réalisation en était tellement pénible et la pression tellement forte qu'il s'en prenait violemment au personnel, hurlant les ordres et les agressant parce qu'il n'y trouvait pas son compte. Certains lui en voulurent ; d'autres devinrent des automates soumis. À chaque nouveau film, Bergman recommençait avec une nouvelle équipe, ce qui n'arrangeait rien. Mais il finit par réunir les meilleurs cameramen, directeurs artistiques et acteurs suédois, des gens qui partageaient ses goûts et en qui il avait toute confiance. Il put enfin relâcher un peu les rênes. Avec des acteurs comme Max von Sydow, il n'avait qu'à suggérer ce qu'il avait en tête pour que ce dernier l'incarne à la perfection. Désormais, pour asseoir son autorité, il lui suffisait de laisser faire les choses.

L'étape critique est d'arriver à réunir une équipe qui partage vos buts et vos valeurs. Cette équipe vous offre beaucoup d'avantages : elle rassemble des personnes motivées ayant le sens de l'initiative, elle bâtit de

vous l'image d'un dirigeant juste et démocratique, et, surtout, elle représente un gain d'énergie considérable. Vous avez ainsi plus de temps à consacrer à la stratégie d'ensemble.

Pour mettre au point cette équipe, il s'agit de trouver des gens qui pallient vos défauts, qui ont les talents qui vous manquent. Lors de la guerre de Sécession américaine, le président Abraham Lincoln avait sa stratégie pour combattre au Sud, mais aucun bagage militaire. Ses généraux le méprisaient. Et puis, quel est l'intérêt d'une stratégie qu'on ne peut appliquer ? Mais Lincoln trouva bientôt son partenaire idéal en la personne du général Ulysses S. Grant, qui pensait comme lui qu'il valait mieux se montrer offensif et qui, de plus, n'avait pas une vanité démesurée. Quand Lincoln découvrit Grant, il s'appuya sur lui, le mit aux commandes et lui confia la conduite de la guerre.

Cela dit, attention de ne pas vous laisser séduire par la culture et l'intelligence. Il est aussi primordial que les personnes que vous choisissez aient un tempérament adapté au travail en équipe et soient capables de prendre des responsabilités et de se montrer indépendantes. C'est la raison pour laquelle Marshall a longtemps testé Eisenhower. Peut-être n'avez-vous pas de temps à perdre, mais ne choisissez jamais quelqu'un simplement pour son brillant CV. Voyez au-delà et jaugez sa personnalité.

Reposez-vous sur l'équipe que vous avez créée, mais n'en devenez pas l'esclave et ne lui donnez pas trop d'importance. Franklin D. Roosevelt avait son tristement célèbre *brain trust*, des conseillers et des membres de cabinet dont il dépendait pour leurs idées et opinions. Mais il ne les laissait jamais véritablement prendre de décisions et les empêcha de gagner trop de pouvoir au sein de l'administration. Ils étaient des outils qui amélioraient ses propres capacités et lui faisaient gagner du temps. Il avait compris que la concentration du pouvoir était indispensable et il ne fut jamais tenté de violer ce principe fondamental.

Le rôle principal d'une telle structure est de faire circuler l'information des tranchées au commandement le plus vite possible, afin que l'on s'adapte rapidement aux circonstances. Pour que l'information circule efficacement, la chaîne doit être courte et rationalisée. Pourtant, même ainsi, l'information est trop souvent diluée ; les détails révélateurs sont banalisés à mesure qu'ils passent d'échelon en échelon. Certains se permettront d'interpréter l'information et de filtrer ce qui vous parvient. Pour une connaissance directe, il faut parfois aller soi-même sur le terrain. De temps à autre, Marshall se rendait incognito sur une base pour constater par lui-même si ses réformes avaient été correctement mises en place. Il lisait aussi le courrier des soldats. Mais aujourd'hui où tout devient complexe, cela vous prendrait malheureusement trop de temps.

L'historien militaire Martin van Creveld parle de l'indispensable « longue-vue » : des individus à différents points de la chaîne, un peu partout, qui vous donnent directement des informations du champ de bataille. Ces personnes – un réseau d'amis, des alliés, des espions – permettent de contourner la chaîne habituelle, trop lente. Napoléon était

de l'Électeur, sur leur situation actuelle, sur leur artillerie, leur milice, leurs places fortes. De Cologne vous viendrez me rejoindre à Mayence ; vous passerez sur la rive droite et vous jetterez un œil sur la nature du pays de Düsseldorf, de Wesel et de Cassel. Le 29 septembre je serai à Mayence, où j'ai besoin que vous me rapportiez votre reconnaissance. Vous recueillerez à Cassel des renseignements de toute espèce sur tout le système du pays. Vous sentez combien il est important de vous le mettre bien en tête, non seulement pour le début de la campagne, mais encore pour les suites.

« LETTRE DE NAPOLÉON AU GÉNÉRAL BERTRAND, 21 SEPTEMBRE 1806 »

maître à ce jeu-là : il avait mis en place une sorte de brigade de l'ombre, de jeunes officiers de tous les domaines, choisis pour leur loyauté, leur énergie et leur intelligence. Au moment clé, il les envoyait sur le front ou dans une garnison, voire chez l'ennemi (sous couvert de diplomatie), avec des instructions secrètes pour obtenir des informations que le réseau normal ne pouvait lui apporter. D'une manière générale, il faut cultiver ces longues-vues et en disposer un peu partout dans le groupe. Elles vous donneront de la souplesse dans les opérations, de la marge de manœuvre là où l'environnement est habituellement rigide.

Dans cette chaîne de commandement, les bêtes politiques sont le plus grand risque. Ces personnes sont inévitables et poussent comme de la mauvaise herbe dans n'importe quelle organisation. Non seulement elles ne pensent qu'à elles-mêmes, mais elles n'agissent qu'en fonction de leurs propres intérêts et ruinent l'esprit de groupe que vous avez péniblement fait mûrir. Elles interprètent les ordres comme cela les arrange, trouvent la faille dans n'importe quelle ambiguïté et fissurent la chaîne de commandement.

Il faut s'en débarrasser avant même qu'elles ne s'installent. En montant votre équipe, observez attentivement le parcours des candidats. Sont-ils plutôt remuants ? Passent-ils souvent d'un endroit à un autre ? Si c'est le cas, cela témoigne d'une incapacité à s'investir dans un groupe. Soyez aussi sur vos gardes lorsqu'une personne partage exactement vos idées : elle vous imite pour vous séduire. Ce genre d'individus était monnaie courante à la cour d'Élisabeth Ire d'Angleterre. Elle avait trouvé la bonne solution : elle ne disait rien. Sur quelque sujet que ce soit, personne en dehors de son cercle le plus intime ne savait ce qu'elle pensait. Du coup, impossible de la caresser dans le sens du poil ni de cacher ses intentions derrière de fausses opinions. Voilà qui était très sage de sa part.

L'autre solution est d'isoler les taupes politiques, de ne pas leur laisser le loisir de manœuvrer au sein du groupe. Marshall y parvint en créant un esprit d'équipe très fort ; ceux qui n'étaient pas dedans se trahissaient immédiatement. Dans tous les cas, ne vous montrez pas naïf. Après avoir repéré les taupes, il faut agir vite pour les empêcher de se construire un réseau qui saura mettre à mal votre autorité.

Enfin, prêtez une attention particulière aux ordres en eux-mêmes, dans le fond comme dans la forme. Un ordre vague ne vaut rien. Au moment où il est transmis, il est forcément modifié, et l'équipe qui le reçoit n'apprend rien, bien au contraire. Il faut absolument être clair et savoir ce que l'on veut avant de donner un ordre. Mais attention, si celui-ci est trop précis, trop spécifique, il encourage les exécutants à se conduire comme des automates, à cesser de penser par eux-mêmes, et c'est une erreur. Il faut savoir trouver un juste milieu.

Napoléon est une fois de plus un exemple à suivre. Ses ordres regorgeaient de détails savoureux qui faisaient comprendre à ses officiers sa façon de réfléchir, tout en leur en laissant la liberté d'interprétation. Il énonçait les diverses éventualités possibles, leur suggérant ainsi la manière d'adapter ses instructions en cas de nécessité, et, surtout, il les

motivait. La forme communiquait ses idées autant que le fond. Un ordre bien formulé est infiniment plus puissant que le même ordre, mal formulé ; l'exécutant ne se sent plus le laquais qui obéit à un lointain empereur, mais le valeureux soldat au service d'une grande cause. Un ordre terne, guindé, n'encourage pas une exécution précise et rapide. À l'inverse, des instructions claires, concises et motivantes poussent les troupes au combat.

Image : Les rênes. Un cheval sans bride ne sert à rien, mais il est tout autant inutile de trop tirer sur les rênes, dans un vain effort pour contrôler l'animal. Il faut lâcher la bride, tenir les rênes avec souplesse, de manière à ce que le cheval ne perçoive aucune pression, mais qu'il sente le moindre changement de tension et y obéisse. C'est un art difficile à maîtriser.

Autorité : Un mauvais général vaut mieux que deux bons. (Napoléon Bonaparte, 1769-1821)

A CONTRARIO

On ne tire rien de bon d'un commandement divisé. Si un jour, on vous en propose un, déclinez, car ce sera un échec et vous en serez tenu pour responsable. Mieux vaut prendre un poste moins élevé et laisser la place à quelqu'un d'autre.

Toutefois, il vous faut prendre avantage de cela chez votre adversaire. Ne soyez pas intimidé par une alliance contre vous. Si vos opposants partagent le commandement, s'ils sont régis par un comité, vous avez un avantage considérable sur eux. Suivez l'exemple de Napoléon et trouvez-vous des ennemis qui fonctionnent ainsi. La victoire vous est acquise.

6

DIVISEZ VOS FORCES :

LA STRATÉGIE DU CHAOS CONTRÔLÉ

Rapidité et faculté d'adaptation sont des compétences cruciales pour mener une guerre. Pour vaincre, il faut être capable de se déplacer avec souplesse et de prendre ses décisions plus vite que l'ennemi. Mais, à l'heure actuelle, ce n'est pas évident à mettre en œuvre. Nous avons à notre disposition plus d'information que jamais, ce qui rend l'interprétation et la prise de décision beaucoup plus difficiles. Nous avons davantage de personnes à diriger, celles-ci sont bien souvent éparpillées un peu partout et nous devons faire face à plus d'incertitudes. Appuyez-vous sur l'exemple de Napoléon, le plus grand stratège de l'histoire militaire : sans une organisation souple, pas de rapidité ni d'adaptabilité. Divisez vos forces en groupes indépendants qui agissent et prennent des décisions de manière autonome. Ainsi, rien ne pourra arrêter vos hommes ; une fois qu'ils ont compris la mission qui leur est demandée, vous pouvez leur faire confiance.

Enfin, un point essentiel à considérer est le fait que le système révolutionnaire de commandement employé par Napoléon n'était pas le résultat d'un progrès technique, comme l'on pourrait s'y attendre, mais simplement d'une supériorité dans l'organisation et la doctrine. Les moyens techniques à la disposition de l'Empereur n'étaient en rien plus sophistiqués que ceux de ses adversaires ; il s'en distinguait par le fait qu'il possédait l'audace et l'ingéniosité nécessaires pour transcender les limites de la technique qui s'étaient imposées aux chefs de guerre pendant des millénaires. Les adversaires de Napoléon cherchaient à conserver le contrôle et à minimiser l'incertitude en gardant leurs forces étroitement concentrées ; Napoléon avait fait le choix contraire en réorganisant et en décentralisant son armée en sorte de permettre à chacune de ses parties de fonctionner de façon indépendante pour un temps limité, et par conséquent de supporter un degré élevé d'incertitude. Au lieu de laisser les moyens techniques à sa disposition lui imposer une méthode de stratégie et le fonctionnement du commandement, Napoléon tira profit des limites mêmes imposées par la technique.

Martin van Creveld, Command in War, 1985

UN DÉSORDRE CALCULÉ

En 1800, lorsque Napoléon battit l'Autriche à Marengo, il prit le contrôle de l'Italie du Nord et força les Autrichiens à signer un traité qui reconnaissait les avancées territoriales de la France, ici comme en Belgique. Les cinq années suivantes furent pacifiques, mais c'était un équilibre fragile. Napoléon se couronna empereur de France et de nombreux grands d'Europe soupçonnaient ce petit parvenu corse de n'avoir point de limites. Karl Mack, membre influent de la vieille aristocratie militaire autrichienne et intendant général de l'armée, prêchait une guerre préventive contre la France ; selon lui, l'Autriche devait se doter d'une armée suffisamment importante pour s'assurer la victoire. Il déclara à ses collègues : « À la guerre, le but est de vaincre l'ennemi et non d'éviter d'être vaincu. »

Mack et ses partisans gagnèrent de l'influence et, en avril 1805, l'Autriche, l'Angleterre et la Russie signèrent un traité d'alliance pour combattre la France et l'obliger à redécouper ses frontières. Cet été-là, ils échafaudèrent un plan : 95 000 soldats autrichiens attaqueraient les Français en Italie du Nord pour se venger de l'humiliante défaite de 1800. Puis, d'autres troupes comprenant 23 000 hommes sécuriseraient le Tyrol, entre l'Italie et l'Autriche. Ensuite, Mack conduirait 70 000 hommes vers l'ouest, longerait le Danube pour atteindre la Bavière afin que la région, en position stratégique, ne puisse s'allier avec la France. Une fois installés en Bavière, Mack et son armée attendraient l'arrivée de 75 000 Russes. Les deux armées se rejoindraient alors et cet énorme rouleau compresseur marcherait vers la France. Pendant ce temps, les Anglais attaqueraient par la mer. Chaque zone serait ensuite renforcée pour aboutir à un nombre total de 500 000 hommes – la plus vaste armée jamais rassemblée en Europe. Napoléon, aussi malin qu'il était, ne pourrait pas réunir un nombre d'hommes équivalent.

À la mi-septembre, Mack mit en œuvre son plan et suivit le Danube vers Ulm, au cœur de la Bavière. Quelle ne fut pas sa satisfaction quand il y installa son camp ! Mack avait le désordre et l'incertitude en horreur. Il essayait toujours de penser à tout, d'arriver avec un plan précis et de veiller à ce que chacun s'y tienne exactement ; il parlait de « guerre mécanique ». Pour lui, le plan était parfait, rien ne lui avait échappé. Napoléon était fait comme un rat.

Quelques années plus tôt, Mack avait été fait prisonnier et contraint de passer trois ans en France, où il avait eu tout le loisir d'étudier le style de Napoléon. Il avait compris que sa stratégie fétiche était d'obliger l'ennemi à diviser ses forces ; cette fois, il était pris à son propre jeu : avec les troubles en Italie, Napoléon ne pouvait envoyer plus de 70 000 hommes en Bavière. Dès qu'il franchirait le Rhin, les Autrichiens le sauraient et ralentiraient sa marche ; son armée mettrait au moins deux mois à atteindre Ulm et le Danube. Entre-temps, les Autrichiens allaient faire la jonction avec les Russes et pénétreraient en France par l'Alsace. Mack avait rarement été aussi sûr de lui. Il savourait d'avance le plaisir qu'il

aurait à piéger Napoléon, cet homme qu'il haïssait de toutes ses forces, tant pour ce qu'il était que pour ce qu'il représentait : une armée indisciplinée, une révolution dans toute l'Europe, une menace permanente. Mack pensait que les Russes ne pourraient pas arriver à Ulm avant un moment.

Cependant, dès la fin du mois de septembre, il sentit que quelque chose n'allait pas. À l'ouest d'Ulm s'étendait la Forêt-Noire, entre son camp et la frontière française. Brusquement, des éclaireurs lui annoncèrent qu'une armée française traversait la forêt dans sa direction. Mack n'en revenait pas : il était évident que Napoléon allait franchir le Rhin et passer en Allemagne beaucoup plus au nord : il y rencontrerait beaucoup moins d'obstacles et serait quasiment impossible à arrêter. Une fois de plus, il se comportait de manière totalement inattendue, conduisant son armée sur les chemins de la Forêt-Noire, droit vers Mack. Même si ce n'était qu'une feinte, ce dernier devait absolument défendre sa position : il envoya une partie de son armée de l'ouest vers la Forêt-Noire pour contenir l'avancée française le temps que les Russes lui viennent en aide.

Quelques jours plus tard, il était en pleine confusion. Les Français continuaient à progresser dans la Forêt-Noire et leur cavalerie était déjà bien avancée. Mack apprit également qu'une importante force française se trouvait quelque part au nord. Les rapports étaient contradictoires : certains disaient que l'armée était à Stuttgart, à une centaine de kilomètres au nord-ouest d'Ulm ; d'autres rapportaient qu'elle était plus à l'est, plus au nord ou plus proche, vers le Danube. Mack n'avait aucune information précise, puisque la cavalerie française qui avait traversé la Forêt-Noire bloquait tout accès vers le nord. Le général autrichien était dans la pire des situations : il ne savait pas. Cela l'empêchait de penser clairement. Il finit par ordonner le retour de toutes ses troupes à Ulm d'où il concentrerait ses forces. Peut-être Napoléon voulait-il s'y battre. Au moins, Mack aurait une force équivalente à la sienne.

Au début du mois d'octobre, les éclaireurs autrichiens surent enfin ce qui se passait réellement ; c'était un véritable cauchemar. L'armée française avait traversé le Danube à l'est d'Ulm, bloquant ainsi Mack s'il avait voulu retourner en Autriche, et empêchant le passage des Russes. Une autre armée s'était implantée dans le sud, l'empêchant de passer en Italie. Comment 70 000 soldats pouvaient-ils être aussi dispersés ? Et aussi mobiles ? Gagné par la panique, Mack envoya des éclaireurs dans toutes les directions. Le 11 octobre, ses hommes mirent le doigt sur une faille au nord-est, les forces françaises y étaient très peu nombreuses. Là, Mack pourrait forcer le passage, briser le siège. Il se prépara à se mettre en marche. Mais deux jours plus tard, alors qu'il allait donner le signal du départ, ses éclaireurs lui rapportèrent qu'une grosse armée française était apparue dans la nuit, bloquant ainsi la route vers le nord-est.

Le 20 octobre, apprenant que les Russes avaient décidé de ne pas venir à son secours, Mack se rendit. Plus de 60 000 soldats autrichiens furent faits prisonniers sans qu'une goutte de sang ne soit versée. Ce fut l'une des victoires les moins sanglantes de l'histoire.

Nous voyons que notre attention est attirée de façon répétée sur ce que l'on pourrait appeler la « dimension organisationnelle de la stratégie ». Les institutions militaires et les États qui les suscitent évaluent périodiquement leurs propres capacités à faire face à des menaces militaires. Mais quand ils se soumettent à ce processus, ils ont tendance à ne prendre en compte que des éléments quantifiables : le nombre de soldats, la quantité de munitions, le taux de fonctionnement des principaux équipements, la quantité d'outils de transport, etc. Mais pour faire face à ces défis, il est rare qu'ils jettent un regard critique sur le fonctionnement de leur organisation en tant que telle et surtout celle du haut commandement. Pourtant, comme le suggère, entre autres, le cas de Pearl Harbor, c'est dans les insuffisances des institutions que se développe la source des malheurs.

Eliot A. Cohen et John Gooch, Military Misfortunes: The Anatomy of Failure in War, 1990

Sur le plan historique, il est largement prouvé que les armées le plus régulièrement victorieuses ne transformaient pas leurs soldats en automates, ne cherchaient pas à tout contrôler par le sommet et laissaient aux échelons intermédiaires de la hiérarchie une liberté d'initiative considérable. Avec des exemples comme les centurions et les tribuns militaires romains, les maréchaux de Napoléon, les chefs de l'armée de Moltke, les détachements d'élite de Ludendorff, chacun s'appliquant à un stade différent de progrès technique, on voit comment les choses se passaient au sein des forces militaires les plus brillantes de l'histoire.

MARTIN VAN CREVELD, COMMAND IN WAR, 1985

La philosophie de commandement de Patton était la suivante : « Ne dites jamais aux gens comment il faut faire. Dites-leur ce qu'ils ont à faire et ils vous surprendront par leur ingéniosité. »

CARLO D'ESTE, PATTON: A GENIUS FOR WAR, 1995

Au cours des mois suivants, l'armée napoléonienne obliqua à l'est pour faire face aux Russes et à quelques Autrichiens, culminant avec une splendide victoire à Austerlitz. Pendant ce temps, Mack dépérissait dans une prison autrichienne, condamné à deux ans d'emprisonnement pour cette lamentable défaite. Il s'y tortura le cerveau, certains dirent même qu'il y laissa la raison : où avait-il fauté ? Comment une telle armée avait-elle pu surgir de nulle part à l'est, et l'engloutir ainsi ? Il n'avait jamais rien vu de pareil et passa le restant de ses jours à essayer de comprendre.

Interprétation

On ne peut juger le général Mack trop durement, car les armées françaises qui l'affrontèrent à l'automne 1805 représentaient une véritable révolution dans l'histoire militaire. Depuis des milliers d'années, on se battait de la même façon : un commandant conduisait une grande armée unie contre un adversaire plus ou moins équivalent. Jamais il ne la divisait en petites unités, car cela revenait à violer le sacro-saint principe selon lequel les forces devaient rester concentrées. En outre, des groupes dispersés étaient plus difficiles à surveiller ; on en aurait perdu trop facilement le contrôle durant la bataille.

Napoléon bouscula toutes ces convenances. Pendant les années de paix entre 1800 et 1805, il réorganisa l'armée française, rassemblant différentes forces pour former la Grande Armée, qui comptait 210 000 hommes. Il la divisa en plusieurs corps, chacun doté de sa cavalerie, de son infanterie, de son artillerie, etc., et chacun conduit par un maréchal, souvent un jeune officier qui avait déjà fait ses preuves. Chaque unité, qui comptait entre 15 000 et 30 000 hommes, constituait une armée miniature, conduite par un Napoléon miniature.

L'avantage de ce système était la rapidité avec laquelle chaque groupe se déplaçait. Napoléon confiait des missions aux maréchaux, puis les laissait les accomplir par eux-mêmes. On ne perdait pas de temps à transmettre les ordres, et de petites unités, moins chargées, étaient beaucoup plus rapides. Au lieu d'une seule armée se déplaçant en ligne droite, Napoléon dispersait et rassemblait sans cesse ses hommes, ce qui déstabilisait complètement l'ennemi.

Ce fut le monstre que le général Mack eut à affronter en septembre 1805. Tandis que quelques unités étaient envoyées en Italie du Nord pour contrer le projet d'invasion autrichien, sept unités s'étaient dispersées à l'est, en Allemagne. Une force de réserve, et notamment une cavalerie, fut envoyée dans la Forêt-Noire, attirant Mack vers l'ouest – le mettant ainsi dans une situation telle qu'il ne comprenait plus ce qui se passait au nord et devenait donc une proie facile. Napoléon avait compris la psychologie de Mack et savait que cette apparence de désordre et d'incohérence le paralyserait. Entre-temps, partant de Stuttgart, sept unités tournèrent au sud, vers le Danube, pour barrer toutes les issues encore ouvertes à Mack. Un jeune maréchal,

apprenant qu'un passage au nord-est n'était pas défendu, n'attendit pas les ordres de Napoléon et parvint à renforcer cette faille. Où qu'il aille, Mack se heurtait à une unité suffisamment importante pour le bloquer, tandis que le reste de l'armée resserrait le cercle, telle une meute de coyotes autour d'un lapin.

L'avenir appartient à ceux qui savent se faire souples, rapides et imprévisibles. Un leader a tendance à vouloir tout contrôler, à coordonner le moindre mouvement. Cela ne fait que le rattacher au passé et à des stratégies désuètes, beaucoup trop lentes. Il faut une grande force de caractère pour laisser place au chaos et à l'incertitude, pour lâcher un peu la bride. En décentralisant l'armée et en la divisant en équipes, vous gagnerez en mobilité ce que vous perdez en contrôle. Et la mobilité, c'est le meilleur multiplicateur de force qui soit. Cela vous permet de disperser ou de rassembler votre armée, d'avoir des schémas stratégiques complexes au lieu d'avancer en ligne droite. Vous désorientez l'adversaire, ce qui lui fait perdre beaucoup de temps. Donnez aux différents corps une mission claire, qui a sa place dans votre stratégie globale, puis laissez-les la mener à bien comme ils l'entendent. Une petite équipe est plus rapide, plus créative, plus adaptable ; les officiers et les soldats y sont plus engagés. Au final, cette fluidité vous apportera beaucoup plus de pouvoir et de contrôle qu'une domination totale mais mesquine.

Les phalanges, épaisses et sombres, hérissées de boucliers et de lances, et formées de jeunes guerriers nourris par Jupiter, marchent avec les deux Ajax au combat meurtrier. En les voyant, le puissant Agamemnon leur adresse ces rapides paroles : « Ajax, chefs des Grecs revêtus d'airain, je ne vous encouragerai plus (car je n'ai nullement besoin de vous exciter) ; déjà vous-mêmes vous enflammez votre peuple pour qu'il combatte vaillamment. Que Jupiter, Minerve et Apollon déposent dans le cœur de tous nos guerriers un tel courage, et bientôt tombera la ville de Priam, conquise et renversée par nos mains ! »

HOMÈRE, L'ILIADE, VERS IXe SIÈCLE AV. J.-C., traduit par Eugène Bareste, 1843

Séparés pour vivre, unis pour combattre.
NAPOLÉON BONAPARTE (1769-1821)

LES CLEFS DE LA GUERRE

Aujourd'hui, tout le monde recherche la formule magique qui apporte succès et pouvoir. Les gens ne veulent pas penser par eux-mêmes ; ils veulent simplement qu'on leur donne une recette à suivre. C'est ce qui attire le plus en stratégie. Dans leur esprit, la stratégie consiste en une série d'étapes à franchir en direction d'un but. Et ils attendent qu'un expert ou un gourou leur explique comment franchir ces étapes. Certains qu'il suffit d'imiter, ils cherchent à savoir très précisément comment s'y sont pris ces grands qui ont réussi. Leur attitude dans la vie est aussi mécanique que leur façon de penser.

Pour vous distinguer de ces foules, vous devez vous débarrasser d'un malentendu très répandu : l'essence de la stratégie n'est pas d'accomplir un plan brillant étape par étape, mais de vous mettre dans des situations où vous avez plus de possibilités que votre ennemi. Au lieu de vous accrocher désespérément à l'option A comme la seule valable, la vraie stratégie est de savoir vous positionner de telle façon que vous avez le choix entre A, B ou C, en fonction des circonstances. C'est toute la profondeur de la stratégie, qui est le contraire d'une pensée stéréotypée.

Sun Zi exprimait la même chose, quoique différemment : en stratégie, le but est ce qu'il appelait le *shih*, une position de force potentielle ;

*Ce fut pendant la période d'introspection et d'évaluation de l'après-guerre que les concepts militaires fondamentaux de Scharnhorst et Gneisenau se réunirent en une doctrine clairement définie, compréhensible et comprise par tous les officiers de l'armée. C'était le concept de l'*Auftragstaktik*, c'est-à-dire des tactiques de mission. Moltke lui-même ajouta la phrase suivante au brouillon du nouveau manuel tactique destiné aux officiers supérieurs : « Une situation favorable ne sera jamais exploitée si les chefs attendent les ordres. Du plus haut officier d'état-major au plus humble soldat, tous doivent être toujours conscients du fait que l'omission et l'inactivité sont pires que se tromper de solutions rapides. » Rien ne saurait mieux résumer les vues et le comportement de l'état-major allemand et de l'armée, dont il coordonnait l'action, davantage que le concept des tactiques de mission : la responsabilité de chaque officier allemand et de chaque subalterne… de faire sans se poser de questions ni avoir de doutes ce que la situation exigeait, telle qu'il la voyait. Cela signifiait qu'il devait agir sans attendre les ordres, si l'action lui semblait nécessaire. Cela signifiait aussi qu'il devait désobéir aux ordres si ceux-ci semblaient inadaptés à la situation. Pour bien faire comprendre qu'une action contraire aux ordres n'était pas considérée comme une désobéissance ni un manque de discipline, les officiers allemands se mirent à*

c'est celle du rocher en haut de la colline, celle de la corde tendue de l'arc. Pour engendrer une force considérable, il suffit de lâcher la corde, de donner une pichenette au rocher. La flèche ou le rocher peuvent aller dans n'importe quelle direction ; cela dépend de la position de l'ennemi. L'important est donc moins de suivre une démarche préétablie que de vous mettre en situation de *shih* et d'avoir le choix.

Napoléon ne connaissait probablement pas le concept du *shih* de Sun Zi, mais il a prouvé qu'il le maîtrisait parfaitement. Lorsqu'il positionna ses sept armées dans un schéma apparemment désordonné le long du Rhin, et qu'il laissa ses forces de réserve dans la Forêt-Noire, il était en *shih*. Où qu'il aille, quoi qu'il fasse, Mack était coincé, les Autrichiens étaient perdus. Napoléon avait toutes sortes d'options, alors que Mack n'en avait que très peu et toutes vouées à l'échec.

Napoléon tendait toujours vers sa propre version du *shih*, qu'il perfectionna lors de la campagne de 1805. Obsédé par la structure et l'organisation, il inventa le système des corps, faisant de la flexibilité la base même de son armée. La leçon qu'il nous donne est simple : une organisation rigide, centralisée, vous enferme dans des stratégies linéaires ; une armée fluide et segmentée permet la déclinaison de toutes sortes de plans, des possibilités infinies pour atteindre le *shih*. La structure, *c'est* la stratégie, et probablement le choix stratégique le plus important que vous ayez à faire. Même lorsque vous vous voyez confier le commandement d'un groupe déjà bien organisé, analysez sa structure et modifiez-la pour qu'elle réponde à vos attentes. Montrez-vous créatif ; le but, c'est d'être fluide. Ainsi, vous devenez l'héritier direct de Napoléon autant que de la plus grande machine de guerre des temps modernes, l'armée prussienne (et plus tard, l'armée allemande).

Peu après avoir subi une défaite cuisante face à Napoléon lors de la bataille d'Iéna en 1806 (voir chapitre 2), les dirigeants prussiens firent un examen de conscience. Ils durent reconnaître qu'ils étaient enfermés dans des logiques complètement dépassées ; leur façon d'agir était beaucoup trop rigide. Enfin, les réformateurs militaires comme Carl von Clausewitz furent pris au sérieux et obtinrent du pouvoir. Ils prirent une décision unique dans l'histoire : ils institutionnalisèrent leur succès en créant une structure militaire supérieure.

Le cœur de cette idée révolutionnaire était la création d'un corps général, constitué d'une poignée d'officiers entraînés et qui avaient fait des études de stratégie, de tactique et de commandement. Il arrive qu'un roi, un premier ministre ou même un général soit incompétent en affaires militaires ; ce groupe d'officiers brillants et surentraînés en compenserait les faiblesses. La structure de ce corps ne serait pas figée : chaque nouveau dirigeant pourrait en modifier la taille et le fonctionnement pour s'adapter aux besoins de l'époque. Après chaque campagne ou chaque entraînement, chacun s'autoévaluerait pour estimer la qualité de sa performance. Une section à part fut créée pour ces examens et pour l'étude de l'histoire militaire. Le personnel apprendrait de ses

erreurs et de celles des autres. Ce serait un travail permanent, sans cesse renouvelé.

La réforme la plus importante fut le développement de l'*Auftragstaktik* (tactique de commandement par missions). En allemand, il existe deux mots pour traduire « ordre » : *Auftrag* et *Befehl*. Le *Befehl* est un ordre qu'il faut respecter à la lettre. L'*Auftrag* est beaucoup plus général : c'est un but, une directive à suivre dans l'esprit, mais non à la lettre. L'*Auftragstaktik* – inspirée par leur pire ennemi, Napoléon, et la liberté qu'il donna à ses maréchaux – fut la règle d'or de cette équipe d'officiers. On leur apprit la philosophie allemande de la guerre : la rapidité, le passage à l'attaque, etc. Puis, ils s'exercèrent pour apprendre à penser par eux-mêmes, à prendre des décisions en accord avec cet état d'esprit et adaptées aux circonstances du moment. Lorsqu'ils partaient se battre à la tête d'une unité, on leur assignait une mission à accomplir, rien de plus. Ils étaient jugés sur leurs résultats, et non sur la façon dont ils les avaient obtenus.

Hormis quelques interruptions, ce modèle resta en place de 1808 à la fin de la Seconde Guerre mondiale. Durant cette période, les Allemands volèrent de victoire en victoire, notamment contre les Alliés lors de la Première Guerre mondiale, et malgré les désastres de la guerre de tranchées. Ils connurent leur apogée avec la victoire militaire la plus écrasante de l'histoire moderne : l'invasion de la France et des Pays-Bas en 1940, cette *Blitzkrieg* (guerre éclair) où l'armée allemande encercla les défenses françaises immobiles. La structure de leur armée ainsi que l'usage de l'*Auftragstaktik* leur donnèrent de nombreuses options et une force potentielle largement supérieure.

Cela devrait être le modèle de n'importe quel groupe se voulant mobile et bon stratège. La structure de l'équipe en elle-même était fluide, permettant aux dirigeants de l'adapter à leurs besoins. Elle était également en révision permanente, pouvant ainsi évoluer en fonction des leçons apprises. En outre, toute l'armée suivait la même transformation : les officiers entraînaient les officiers subalternes, et ainsi de suite. La plus petite unité baignait dans la même philosophie que le reste du groupe. Enfin, plutôt que des ordres rigides, ils préféraient donner des directives, l'*Auftragstaktik*. En incitant les officiers et les soldats à s'impliquer et à se montrer créatifs, cette tactique décuplait leurs capacités ainsi que la rapidité décisionnelle. La mobilité était un élément constitutif du système.

La clef de l'*Auftragstaktik* est l'esprit de groupe. Elle se construit autour d'une cause commune, ou de la certitude que l'ennemi est fondamentalement mauvais. Elle détermine aussi la forme de guerre – défensive, mobile, très agressive – la mieux adaptée aux circonstances. Il vous faut rassembler le groupe autour de la même conviction. Puis, par des entraînements et des exercices forçant la créativité, vous renforcez cette conviction, qui finit par devenir le ciment du groupe. Et lorsque les unités partent en mission, vous pouvez alors avoir pleinement confiance en elles autant que dans votre capacité à les coordonner.

rapporter l'une des anecdotes favorites de Moltke à propos d'un incident survenu lors de l'une de ses visites au quartier général du prince Frédéric-Charles. Un major reçut de vives remontrances du prince pour une erreur tactique, et il présenta comme une excuse le fait qu'il n'avait fait qu'obéir aux ordres ; il avait rappelé au prince qu'on avait enseigné aux officiers prussiens qu'un ordre d'un supérieur valait un ordre du roi. Frédéric-Charles se hâta de rétorquer : « Sa Majesté vous a fait nommer major, car elle était convaincue que vous sauriez discerner quand il faut ne pas obéir à ses ordres. » Ce simple épisode fixa la ligne de conduite de toutes les générations suivantes d'officiers allemands.

COLONEL T. N. DUPUY, A GENIUS FOR WAR: THE GERMAN ARMY AND GENERAL STAFF, 1807-1945

[Tom] Yawkey avait trente ans quand il acheta les Red Sox, club en faillite totale qui n'avait gagné que 43 jeux la saison précédente et ne réunissait en moyenne que 2 365 spectateurs payants. Ce club [de football américain] devint son jouet. Comme il aimait ses joueurs, il les gâta au point de les pourrir. Comme il les pourrissait, il leur adressait les éloges les plus délirants… Lors d'une conversation célèbre, Bobby Doerr demanda à Tommy Henrich pourquoi les Red Sox étaient incapables de battre les Yankees lors des grands matchs. « Est-ce que nous n'étions pas assez bons ? demanda Doerr. – Ce n'était pas qu'ils n'étaient pas assez bons, répondit Henrich. Votre propriétaire avait trop de bontés pour vous. Les Red Sox n'avaient pas eu besoin d'accéder aux World Series pour rouler en Cadillac. Les Yankees, si. » [Le club des Red Sox] fonctionnait comme un club d'amateurs… alors qu'il avait en face de lui l'organisation la plus professionnelle et la plus coriace de tous les temps.

Ed Linn, *Hitter: The Life and Turmoils of Ted Williams*, 1993

Les hordes mongoles conduites par Gengis Khan lors de la première moitié du XIIIe siècle étaient peut-être les précurseurs des unités napoléoniennes. Gengis, qui croyait profondément en la supériorité des Mongols, était un maître de la mobilité dans l'art de la guerre. Ses forces, segmentées en petites unités, se dispersaient puis se concentraient en schémas compliqués. Les armées qui les affrontaient étaient déstabilisées par ce désordre et incapables de savoir d'où pourrait venir l'attaque, tandis que les armées de Gengis se battaient avec une coordination admirable. Les soldats mongols savaient exactement, sans qu'on le leur dise, ce qu'il fallait faire et quand il fallait le faire. On les croyait possédés par le diable ; telle était la seule explication que pouvaient y trouver leurs victimes.

Pourtant, cette coordination meurtrière était le fruit d'un entraînement très rigoureux. En temps de paix, chaque hiver, Gengis partait pour la Grande Chasse, une opération de trois mois qui dispersait toute l'armée mongole sur une longue ligne de 130 kilomètres, dans les steppes d'Asie centrale et dans ce qui est aujourd'hui la Mongolie. À des centaines de kilomètres de là, un drapeau fiché dans le sol marquait la fin de la chasse. La ligne avançait, chassant devant elle tous les animaux qui se trouvaient sur son passage. Progressivement, dans un ballet d'une chorégraphie complexe, les extrémités de la ligne se recourbaient pour former un cercle et en piéger les animaux à l'intérieur. Le drapeau marquait le centre du cercle. Le cercle se resserrait et l'on tuait les animaux ; les plus dangereux, les tigres, étaient gardés pour la fin. Cette Grande Chasse exerçait la capacité des Mongols à communiquer à distance par signaux, à coordonner précisément leurs mouvements, à s'adapter aux circonstances du terrain et à agir sans attendre d'ordres. Leur courage même était mis à l'épreuve, car on leur permettait d'affronter les tigres. Par la chasse, par une sorte de jeu, Gengis leur faisait appliquer sa philosophie, faisait croître la solidarité et la confiance entre ses hommes et renforçait leur discipline.

Pour unifier vos troupes, il vous faut trouver des exercices qui raffermissent leur confiance et les poussent à mieux se connaître. Vous verrez alors vos hommes développer une communication implicite, ainsi qu'une fine intuition de la décision à prendre. Vous ne perdrez plus de temps en transmissions interminables de messages ou d'ordres, ni en surveillance rapprochée du champ de bataille. Et tant mieux si ces exercices, à l'instar de la Grande Chasse, peuvent être pris comme un jeu.

Au cours des années 1940 et 1950, deux grandes équipes de baseball s'affrontèrent : les Red Sox de Boston, rassemblés autour de Ted Williams, et les Yankees de New York avec leur grand batteur, Joe DiMaggio. Le propriétaire des Red Sox, Tom Yawkey, se faisait une obligation de pouponner ses joueurs, de leur offrir un cadre de vie agréable et de renforcer leurs liens d'amitié. Une équipe heureuse jouait nécessairement mieux, selon lui. Pour cela, il allait boire avec ses hommes, jouait aux cartes avec eux, les installait dans de beaux hôtels.

Il se piquait aussi de management, veillant à améliorer en permanence le quotidien de ses joueurs.

Chez les Yankees, ce n'était pas exactement la même chose : discipline et victoire étaient leurs maîtres mots. Il ne fallait pas tout mélanger. Les joueurs séparaient les affaires du reste ; ils savaient qu'ils seraient jugés sur leurs résultats. Le manager était libre de ses choix. Les Yankees jouaient pour maintenir l'équipe à la hauteur de sa réputation ; rien ne les effrayait plus que la défaite.

Durant ces deux décennies, les joueurs des Red Sox se disputèrent entre eux, formèrent des clans. Ils geignaient au moindre revers. Ils ne gagnèrent qu'un seul fanion. Les Yankees étaient solidaires et motivés ; ils gagnèrent treize fanions et dix coupes du monde. La leçon à en tirer est simple : ne confondez pas une atmosphère plaisante et cosy avec la cohésion qui fait l'esprit d'équipe. Rien de tel que de chouchouter ses hommes et de faire comme si nous étions tous égaux pour ruiner la discipline et favoriser les clans. La victoire forgera des liens autrement plus forts que ceux d'une amitié de surface, tissés dans l'alcool et la débauche. La victoire vient de la discipline, de l'entraînement et de l'exigence.

Il vous faut enfin structurer le groupe en fonction des forces et des faiblesses de vos hommes, ainsi qu'en fonction de leur appartenance sociale. Pour cela, vous devrez être à leur écoute et les comprendre, mais aussi comprendre le monde dans lequel ils évoluent.

Pendant la guerre de Sécession américaine, les généraux nordistes eurent quelques difficultés avec leurs hommes, tous issus de milieux populaires. Contrairement aux troupes disciplinées et bien entraînées de la Confédération, beaucoup de soldats du Nord avaient été enrôlés de force : c'étaient des pionniers, des hommes rudes, fiers, libres. Certains généraux essayèrent désespérément de leur inculquer quelques bases élémentaires de discipline, mais la majorité s'y cassa les dents. D'autres se concentrèrent plutôt sur la stratégie cartographique, tandis que leurs armées persistaient à obtenir de lamentables résultats.

Le général William Tecumseh Sherman proposa quelque chose de différent : il changea l'organisation de son armée pour l'adapter aux personnalités de ses hommes. Il fit une armée plus démocratique, encouragea l'initiative chez ses officiers, les laissant se vêtir comme ils le souhaitaient. Il assouplit la discipline formelle au bénéfice du moral et de l'esprit de groupe. Comme la plupart des colons, ces hommes étaient des nomades, ils avaient besoin de mobilité. Il exploita donc ce besoin et maintint son armée en perpétuel mouvement, marchant toujours plus vite que ses ennemis. De toutes les armées de l'Union, celle de Sherman fut la plus redoutée et la plus efficace.

Tout comme Sherman, ne vous battez pas contre les particularités de vos hommes. Mieux vaut savoir en tirer avantage ; c'est une façon d'augmenter votre propre force. Soyez créatif, adaptez la structure du groupe à vos besoins et gardez l'esprit aussi souple et modulable que l'armée que vous dirigez.

Le désordre maximum constituait réellement en fait l'équilibre de cette armée.

T. E. LAWRENCE, ENCYCLOPÆDIA BRITANNICA, ARTICLE « GUÉRILLA », 14e éd., 1926, traduit par Catherine Ter-Sarkissian dans ANTHOLOGIE MONDIALE DE LA STRATÉGIE, Robert Laffont, 1996

Image :
La toile d'araignée. La plupart des animaux attaquent en ligne droite. L'araignée tisse une toile, adaptée au lieu où elle se trouve et selon un schéma précis, simple ou complexe. Une fois la toile tissée, tout le travail est fait. Pas besoin de chasser ; l'araignée n'a plus qu'à attendre le prochain innocent qui tombera dans ses filets à peine visibles.

Autorité : Déplacez-vous quand vous êtes à votre avantage, et créez des changements de situation en dispersant et concentrant les forces. Dans les occasions où il s'agira d'être tranquille, qu'il règne dans votre camp un calme semblable à celui qui règne au milieu des plus épaisses forêts. Lorsque, au contraire, il s'agira de faire des mouvements et du bruit, imitez le fracas du tonnerre. (Sun Zi, IVe siècle av. J.-C., *L'Art de la guerre*)

A CONTRARIO

Dans la mesure où la structure de l'armée doit être adaptée aux individus qui la composent, cette règle absolue de la décentralisation est elle-même flexible : certaines personnes répondent mieux à une autorité ferme. Même si vous préférez laisser de la marge à vos hommes, il y aura des moments où il faudra serrer la vis et restreindre les libertés. Un bon stratège ne grave rien dans le marbre ; il réorganise son armée lorsque les circonstances l'exigent.

7

TRANSFORMEZ LA GUERRE EN UNE CROISADE : LA STRATÉGIE DU MORAL

Pour que vos hommes restent motivés et gardent le moral, le secret est de les obliger à penser moins à eux et davantage au groupe. Ils doivent s'investir pour la défense d'une cause, dans une croisade contre l'ennemi abhorré. Leur survie dépend du succès de l'armée tout entière. Dans un groupe où les hommes ont de vrais liens, où ils sont vraiment solidaires, les humeurs et les émotions sont tellement communicatives qu'il est facile de répandre l'enthousiasme. Conduisez-les au front : il faut que vos hommes vous voient dans les tranchées vous sacrifier pour la cause commune. Cela créera une émulation saine, ainsi que le désir de vous plaire. Les compliments comme les réprimandes doivent être rares mais porteurs de sens. N'oubliez pas : même mal équipée, une armée motivée peut faire merveille.

On ne peut rien faire avec une armée d'amalgame composée de cent personnes par-ci, cent personnes par-là. […] Ce qu'on peut réaliser avec quatre mille hommes unis et solidaires, on ne pourra le faire avec quarante ou même quatre cent mille hommes divisés et tiraillés par les conflits internes.

MOHAMMAD B. MANSUR B. SAÎD MAHÂRAKSHAH, FAKHR MADARESSE, ADÂB AL-HARB VA AL-SHODJÂA, notes de A. Soheyli Khonsari, Eqbâl, 1967

L'ART DE GÉRER SES HOMMES

L'homme est naturellement égoïste. Quelle que soit sa situation, il pense d'abord à son intérêt personnel : comment cela m'affectera-t-il, *moi* ? Comment cela m'aidera-t-il, *moi* ? Parallèlement, il faut pourtant savoir déguiser cet égoïsme et faire croire ainsi que l'on est altruiste et désintéressé. Cet indécrottable égoïsme ainsi que l'habitude que nous avons de le masquer sont véritablement problématiques pour un leader. Vous vous figurez que les gens travaillent pour vous avec un enthousiasme sincère, qu'ils sont véritablement engagés ; en tout cas, c'est ce qu'ils disent et c'est ce qu'ils laissent à penser. Puis, progressivement, vous comprenez que telle ou telle personne utilise sa position dans le groupe pour servir ses intérêts personnels. Et un beau jour, vous vous réveillez à la tête d'une armée d'affreux individualistes, d'intrigants malhonnêtes.

C'est généralement à ce moment-là que vous réalisez l'importance primordiale du moral des troupes – et la nécessité de trouver un moyen de les motiver et d'en faire un groupe cohérent. Vous allez peut-être déployer des trésors d'imagination, les supplier, leur promettre monts et merveilles ? Tout cela pour découvrir qu'ils vous utilisent et que cela ne fait que renforcer leur égoïsme. La punition et la discipline ? Ils vous en veulent et restent sur la défensive. Les grands discours, les activités de groupe ? Les hommes sont cyniques aujourd'hui, ils verront clair dans votre jeu.

En réalité, le problème ne vient pas de ce que vous faites, mais du fait que vous le fassiez trop tard. Vous commencez à réaliser l'importance du moral et de la solidarité quand c'est déjà un problème, alors qu'il faudrait s'en préoccuper bien avant. Toute l'erreur est là. Observez l'histoire des grands leaders militaires : pour que les soldats travaillent ensemble et gardent le moral, il faut qu'ils se sentent appartenir à un groupe et que celui-ci se batte pour une cause juste. Cela les distrait de leurs propres intérêts et satisfait un besoin viscéral que nous avons tous d'appartenir à quelque chose de plus grand. Plus ils pensent au groupe, moins ils pensent à eux-mêmes. Ainsi, leur réussite ne peut se distinguer de celle du groupe ; leurs intérêts propres finissent par coïncider avec l'intérêt commun. Dans ce genre d'armée, les hommes savent que leur égoïsme les en exclura. Ils s'accordent donc petit à petit à la conscience communautaire.

La bonne humeur est contagieuse : intégrez des gens dans un groupe animé, solidaire ; ils s'adapteront tout de suite. S'ils se rebellent et se montrent égocentriques, ils seront immédiatement mis à l'écart et stigmatisés. Vous devez amorcer cette dynamique dès que vous prenez la tête du groupe ; elle ne peut venir que d'en haut, c'est-à-dire de vous.

En langage militaire, pour désigner cet esprit d'équipe, cette dynamique, on parle du « moral des troupes ». Les grands généraux de l'histoire, Alexandre le Grand, Hannibal, Napoléon, savaient transmettre cette énergie qui, plus qu'importante, constitue parfois un élément véritablement décisif, une question de vie ou de mort. En parlant de guerre, Napoléon disait que le moral des troupes est trois fois plus important que leur forme physique. Il voulait dire par là que le moral des hommes

décide souvent de l'issue de la bataille : avec des hommes motivés, il pouvait battre une armée trois fois plus nombreuse.

Pour mettre en place une bonne dynamique de groupe et éviter que leur moral ne soit sapé, voici huit étapes indispensables, tirées des écrits et des expériences de maîtres de la guerre. Suivez-en le maximum, car aucune n'est moins importante que les autres.

Étape 1 : Unifiez vos soldats autour d'une cause. Faites qu'ils se battent pour une idée. Aujourd'hui plus que jamais, les hommes ont soif de croire en quelque chose. Ils ressentent un vide qu'ils essaient de combler de différentes manières, que ce soit par la drogue ou par des idéaux religieux. Vous pouvez tirer avantage de cela en les rassemblant autour d'une cause dont vous les convaincrez qu'elle vaut la peine d'être défendue. Ralliez vos hommes autour d'un même et juste dessein, et vous obtiendrez une force motivée.

La cause en elle-même importe peu, mais elle doit avoir une certaine durabilité : il doit s'agir d'une question actuelle, importante pour l'avenir, qui mérite que l'on lutte. N'hésitez pas à recouvrir le tout d'un vernis spirituel. Le mieux reste d'avoir un ennemi qui canalise la haine de tous vos hommes : il permet au groupe de se positionner face à lui en opposition radicale. Ignorez ce point, et vous vous retrouverez avec une armée de mercenaires sur les bras. Vous mériterez alors le sort qui attend généralement ce type d'armées.

Étape 2 : « Ventre affamé n'a pas d'oreilles. » Les hommes ne peuvent rester motivés si leurs besoins matériels ne sont pas assouvis. Lorsqu'ils se sentent exploités, leur égoïsme naturel reprend le dessus et met en péril l'esprit de groupe. Servez-vous d'une cause, philosophique, politique ou spirituelle, pour les réunir, mais il faut aussi répondre à leurs besoins. Inutile de les gâter ni de les surpayer ; il suffit qu'ils aient le sentiment qu'on les choie, qu'on s'occupe d'eux, qu'on pense à leur confort. Ce sera alors d'autant plus facile de leur demander de fournir un gros effort le moment venu.

Étape 3 : Allez au front. L'enthousiasme que suscite une cause finit toujours par s'estomper. Ce déclin est souvent d'autant plus rapide que les troupes ont le sentiment que leurs leaders parlent beaucoup mais n'agissent pas. Dès le début, vos hommes doivent vous voir au front, partager avec eux les risques et les sacrifices, ayant cette cause à cœur autant qu'eux. Au lieu de les pousser par-derrière, courez devant : ils courront avec vous.

Étape 4 : Concentrez leur *ch'i*. Selon une croyance chinoise, il existe en chaque être vivant une énergie, le *ch'i*. Chaque groupe a son niveau de *ch'i*, physique et psychologique. Un bon leader comprend cette énergie et sait s'en servir.

L'oisiveté tue le *ch'i*. Lorsqu'un soldat ne fait rien, sa motivation dégringole. Le doute s'installe, les intérêts individuels prennent le dessus.

Il y a toujours des moments où la place du chef n'est pas à l'arrière avec l'état-major mais en première ligne avec les soldats. Il est absurde de dire que le moral des hommes est simplement l'affaire du chef de bataillon. Plus haut est le grade et plus fort est l'impact de l'exemple personnel. Les hommes tendent à ne pas ressentir de proximité avec un chef dont ils savent qu'il est installé quelque part au quartier général. Ce qu'ils veulent, c'est ce que l'on pourrait appeler une sorte de contact physique avec lui. Dans les moments de panique, d'épuisement et de désorganisation, ou quand on a exigé d'eux quelque chose sortant de l'ordinaire, l'exemple personnel du chef fait merveille, surtout si celui-ci a eu l'intelligence de se créer une sorte d'aura.

Maréchal Erwin Rommel, 1891-1944

Pendant l'époque des Printemps et des Automnes, l'état de Qi fut envahi par ses voisins Jin et Yan. Les envahisseurs commencèrent par écraser les troupes de Qi. Un des grands féodaux de la cour de Qi recommanda au souverain de Qi un certain Tian Rangju, grand spécialiste des arts martiaux. C'est à lui, connu plus tard sous le nom de Sima Rangju, qu'est attribué le célèbre livre de préceptes militaires L'Art de la guerre de Sima*… Le souverain convoqua Rangju pour discuter avec lui de questions militaires. Il fut vivement intéressé par le discours que tenait Rangju ; il le nomma général et lui confia une armée pour qu'il résiste à l'agression des forces de Yan et de Jin. Rangju lui dit : « Je suis d'humble extraction, et pourtant votre Majesté m'a fait sortir du rang et m'a placé au-dessus de grands personnages. Les soldats n'ont vis-à-vis de moi nulle loyauté, aux yeux des gens du peuple, je suis un inconnu. Comme on ne parle pas de moi, mon autorité est fragile. Je demande à ce qu'un de vos ministres préférés, un personnage honoré par l'État, soit nommé régent de l'armée. » Le souverain accéda à sa demande et nomma un noble régent. Rangju se retira et donna rendez-vous au noble pour le lendemain à midi, au quartier général de l'armée. Et Rangju rentra en toute hâte et installa un sablier et une clepsydre pour attendre le nouveau régent. Or celui-ci était un aristocrate*

Mais l'extrême inverse est aussi destructeur : en étant sur la défensive, à l'affût des moindres faits et gestes de l'ennemi, le *ch'ï* diminue également. Gardez vos hommes en activité, dirigés vers un but ; donnez-leur une orientation. Inutile qu'ils attendent la prochaine attaque en restant sur le qui-vive : ce n'est qu'en les propulsant vers l'avant qu'ils resteront motivés et qu'ils auront l'envie de se battre. L'agressivité concentre le *ch'ï* ; un *ch'ï* bien concentré est un énorme potentiel de force.

Étape 5 : Jouez sur les émotions. Pour motiver les troupes, le registre des émotions et des sentiments est beaucoup plus efficace que celui de la raison. Cependant, les gens sont naturellement méfiants ; si d'emblée vous faites appel aux émotions par un discours dithyrambique, par exemple, ils risquent de se refermer et de vous traiter de grossier manipulateur. Pour faire appel aux émotions, il faut préparer un peu le terrain, abaisser les défenses, créer un véritable esprit de groupe en distrayant vos hommes, en les inscrivant dans une histoire commune. Dès lors que leur carapace s'est un peu fissurée, vous pouvez les approcher directement, les faire passer facilement du rire à la colère ou à la haine. Les bons leaders ont un certain sens du théâtre : ils savent quand et comment parler à leurs hommes.

Étape 6 : Une main de fer dans un gant de velours. Pour bien gérer ses troupes, il faut que récompenses et punitions s'équilibrent raisonnablement. Trop de récompenses, et vous fabriquez des armées d'enfants gâtés, qui croient que tout leur est dû ; trop de punitions, et vos hommes seront complètement découragés. Il faut trouver le juste équilibre. Que votre gentillesse se fasse rare : une simple remarque sympathique ou un geste de bonté auront alors beaucoup plus de sens. De même, évitez de vous mettre en colère trop souvent : votre dureté doit surtout être une exigence de qualité que quelques rares élus peuvent atteindre. Cela favorise l'esprit d'émulation. Vos hommes entreront en compétition pour vous plaire. Amenez-les à se battre pour décrocher un mot gentil.

Étape 7 : Construisez des légendes. Les armées qui ont le meilleur moral sont celles qui ont déjà fait leurs preuves. Lorsque des hommes se sont battus ensemble plusieurs fois, ils construisent une sorte de mythologie du groupe, basée sur leurs victoires précédentes. Cela devient une question d'honneur : il faut se montrer à la hauteur de la tradition et de la réputation acquises. Celui qui en est indigne se couvre de honte. Pour construire cette légende, vos hommes doivent se battre un maximum. Mieux vaut donc commencer par des défis faciles à relever, pour leur donner confiance. Seules les victoires peuvent véritablement souder un groupe. Inventez des symboles et des slogans pour consolider cette légende. Les soldats seront fiers de cette identité.

Étape 8 : Soyez sans pitié avec les rabat-joie. Le moindre empêcheur de tourner en rond suffit à semer la zizanie, voire la panique, au sein du

groupe. Dès que possible, il vous faut l'isoler et vous en débarrasser. Tous les groupes contiennent une poignée de personnes plus motivées et mieux disciplinées que les autres : ce sont vos meilleurs hommes. Apprenez à les identifier pour les encourager et en faire des exemples. Ils serviront de contrepoids face aux mauvais éléments.

> Si désormais le nombre doit décider de la victoire, tu as raison de craindre, et le péril est pour nous extrême ; mais si le succès des batailles dépend encore, comme nous l'avons éprouvé, de la valeur des troupes, tu peux, sans te faire illusion, marcher avec assurance.
>
> XÉNOPHON (430 ?-355 ? av. J.-C.)

EXEMPLES HISTORIQUES

1. Oliver Cromwell (1599-1658) était un gentilhomme campagnard qui coulait des jours paisibles au cœur de l'Angleterre, dans le Cambridgeshire. Au début des années 1630, il sombra dans une profonde dépression ; il devint obsédé par l'idée de la mort. Au plus dur de la crise, il se convertit au puritanisme. Ce fut un véritable tournant dans sa vie : il dit avoir expérimenté une communion cœur à cœur avec Dieu. Dès lors, il crut en la Providence – l'idée selon laquelle tout arrive pour une bonne cause, chaque événement ayant une place dans le plan divin. Alors qu'il avait toujours été plus ou moins déprimé et indécis, il brûlait maintenant d'une énergie nouvelle : il était sûr d'être élu de Dieu.

Cromwell finit par devenir membre du Parlement et se fit le porte-parole du peuple, rempli d'amertume face à l'aristocratie. Mais selon lui, le plan de Dieu à son égard était encore plus grand : il rêvait de croisades. En 1642, le Parlement, engagé dans une lutte âpre contre Charles Ier, vota la décision de cesser de financer le roi jusqu'à ce qu'il accepte de limiter ses propres pouvoirs. Lorsque Charles refusa, la guerre civile éclata entre les cavaliers (les royalistes, qui portaient les cheveux longs) et les têtes rondes (les rebelles, baptisés ainsi à cause de leurs cheveux courts). Les plus ardents défenseurs du Parlement étaient les puritains, tel Cromwell qui considérait cette guerre contre le roi comme sa chance – plus que sa chance, sa vocation.

Même si Cromwell n'avait aucun antécédent militaire, il monta au pied levé une troupe de soixante cavaliers originaires, comme lui, du Cambridgeshire. Son but était de les intégrer à un plus grand régiment, d'avoir une expérience militaire en combattant sous un autre commandant, pour prouver petit à petit sa valeur. Il était sûr de vaincre, la défaite était impossible : après tout, Dieu était de leur côté et tous ses hommes croyaient, comme lui, en une cause qui rendrait l'Angleterre plus pieuse.

Malgré son manque d'expérience, Cromwell était une sorte de génie visionnaire : il imagina un nouveau style de guerre avec, comme fer de lance, une cavalerie rapide et mobile. Pendant les premiers mois de la guerre, il se révéla un leader courageux et efficace. On lui confia le

plein d'orgueil et de morgue ; il crut qu'en qualité de régent, il dirigeait sa propre armée. Par fierté et arrogance, il ne vit nulle nécessité de se dépêcher, malgré la promesse faite à Rangju, le grand maître des arts martiaux. Les parents et proches collaborateurs du noble donnèrent une fête pour célébrer son départ et il s'attarda à boire en leur compagnie. Le lendemain à midi, le nouveau régent ne se présenta pas au quartier général. Rangju démonta le cadran solaire et vida l'eau de la clepsydre. Il réunit toutes ses troupes et les mit au courant de son accord avec le régent. Dans la soirée, le noble se présenta enfin. Rangju lui demanda : « Pourquoi êtes-vous en retard ? – Mes proches parents, qui sont de hauts personnages, ont organisé pour moi une soirée d'adieu, c'est pourquoi je me suis attardé. – Le jour où un chef militaire reçoit ses ordres, rétorqua Rangju, il oublie sa propre maison. Quand une promesse est faite à l'approche de la bataille, on oublie sa propre famille. Quand résonne le tambour de guerre, on oublie jusqu'à son propre corps. Voici que des États hostiles ont envahi notre territoire, le tumulte règne dans notre nation ; les soldats aux frontières risquent leur vie ; le souverain lui-même ne peut ni se reposer ni goûter des mets délicats ; la vie des gens du peuple dépend de vous : comment pouvez-vous songer à des fêtes d'adieu ? » Rangju convoqua l'officier chargé de la discipline militaire et lui

demanda : « Selon la loi militaire, qu'advient-il à quelqu'un qui arrive en retard à un rendez-vous fixé ? – On est censé, répondit l'officier, le décapiter. » Terrifié, l'aristocrate dépêcha une estafette pour raconter l'affaire au souverain et l'implorer de venir à son aide. Mais le méprisant noble fut exécuté avant même le retour du messager et son exécution fut annoncée à l'armée. Les soldats se mirent à trembler de peur. Finalement, le souverain envoya un émissaire porteur d'une lettre qui réhabilitait le noble : il s'agissait après tout du nouveau régent de l'armée. L'émissaire traversa tout le camp au galop de son cheval, porteur du message du souverain. « Quand un général est sur le champ de bataille, déclara Rangju, il y a des ordres qu'il ne prend pas du souverain. » Il dit aussi à l'officier disciplinaire : « Une règle interdit de traverser le camp au galop ; et c'est pourtant ce que vient de faire l'émissaire. Que doit-on faire de lui ? – Il devrait normalement, répondit l'officier, être exécuté. » L'émissaire fut pétrifié mais Rangju trancha : « Il n'est pas convenable de tuer un émissaire du souverain. » Et il fit exécuter à la place de l'émissaire deux de ses officiers d'ordonnance. Cela aussi fut annoncé à l'armée. Rangju renvoya l'émissaire faire son rapport au souverain, et partit en campagne avec l'armée. Quand les soldats installèrent le camp, Rangju s'occupa

commandement d'autres troupes, mais il comprit très vite qu'il avait largement surestimé la combativité de ses propres hommes. Cromwell menait des charges et parvenait à percer les lignes ennemies, puis ses hommes, à son grand dégoût, rompaient les rangs pour se livrer à un pillage barbare. Il essayait parfois de doser et de réserver les forces de son armée pour les réinvestir dans la suite de la bataille, mais le seul ordre qu'ils écoutaient était celui d'avancer. La retraite était toujours désordonnée. Les hommes de Cromwell se donnaient une image et un prestige de croisés mais, sur le champ de bataille, ils se comportaient comme des mercenaires qui se battaient pour l'argent et pour l'aventure. Ils ne servaient à rien.

En 1643, Cromwell fut fait colonel de son propre régiment. Il estima que le temps de la rupture était venu. Dorénavant, il ne recruterait que des hommes d'un certain profil : comme lui, ils devraient avoir vécu une expérience mystique forte. Il les sondait, testait la profondeur de leur foi. Faisant fi de traditions millénaires, il engagea des roturiers, et non des aristocrates. Comme il l'écrivit à un ami : « Je préfère avoir un capitaine cul-terreux qui sait pourquoi il se bat et qui aime sa cause plutôt qu'un homme qui n'est rien d'autre que ce que vous appelez un gentleman. » Cromwell priait et chantait des psaumes avec ses recrues. Pour les discipliner, il leur apprit à envisager leurs propres actes comme appartenant au plan divin et, chose inhabituelle à l'époque, il prenait soin d'eux, s'assurait qu'ils étaient bien nourris, vêtus et payés en temps et en heure.

Les hommes de Cromwell constituaient maintenant une armée avec laquelle il fallait compter. Ils se déplaçaient en formation serrée, chantant des psaumes à pleins poumons. En approchant les forces royalistes, ils se séparaient et partaient au trot, contrairement aux autres troupes qui chargeaient, têtes baissées, en désordre. Même en combat rapproché, les hommes de Cromwell maintenaient l'ordre et battaient en retraite avec autant de discipline que lors de la charge. Ils étaient sûrs que Dieu était avec eux : ils n'avaient pas peur de la mort. Ils marchaient droit vers l'ennemi, sous les balles, sans ciller. Cromwell avait réussi à tenir parfaitement sa cavalerie : il la manœuvrait avec une flexibilité infinie. Ses troupes gagnèrent bataille sur bataille.

En 1645, Cromwell fut nommé lieutenant général de la cavalerie de la New Model Army. La même année, lors de la bataille de Naseby, son régiment joua un rôle déterminant dans la victoire des têtes rondes. Quelques jours plus tard, cette même cavalerie acheva les forces royalistes à Langport, mettant un terme définitif à la première étape de la guerre civile.

Interprétation

La réussite de Cromwell, considéré comme l'un des plus grands leaders militaires de l'histoire, est d'autant plus remarquable qu'il a tout appris sur le terrain. Pendant la deuxième période de la guerre civile, il prit le commandement des armées des têtes rondes puis, après avoir définitivement battu le roi Charles et après l'avoir fait exécuter, il devint lord protecteur d'Angleterre. Même s'il était en avance sur son temps, dans sa

conception d'un art de la guerre mobile, Cromwell n'était pas un brillant stratège ni un tacticien. Son succès tient surtout au moral et à la discipline de sa cavalerie ; il avait choisi des hommes de qualité, de vrais croyants, qui étaient naturellement ouverts à son influence et prêts à se soumettre à sa discipline. À chaque nouvelle victoire, ils lui étaient toujours plus dévoués. Il pouvait tout leur demander.

Il est donc impératif que vous preniez soin de vos hommes, depuis le recrutement jusqu'au choix de la cause. Beaucoup feront semblant de partager vos convictions, mais vous constaterez à la première bataille que tout ce qu'ils cherchaient, c'était un travail. De tels mercenaires sont plus encombrants qu'autre chose. Pour véritablement se battre, il faut des gens convaincus ; la culture et les CV brillants comptent moins que le tempérament et le sens du sacrifice. En apprenant à bien recruter vos hommes, vous aurez une équipe déjà sensible à votre influence, ce qui améliorera grandement la discipline comme le moral. Cette poignée d'hommes répandra votre bonne parole et maintiendra la cohésion de toute l'armée. Autant que possible dans ce monde laïc, la bataille doit être une expérience religieuse, un élan mystique qui transcende le présent.

2. En 1931, le jeune Lyndon B. Johnson, alors âgé de vingt-trois ans, se vit offrir le poste de ses rêves : secrétaire de Richard Kleberg, nouveau député du Quatorzième district du Texas. Johnson était alors professeur, mais il avait déjà pris part à plusieurs campagnes politiques et ne cachait pas son ambition. Ses étudiants de Sam Houston High, un lycée à Houston au Texas, pensaient qu'il les oublierait très vite. Toutefois, à la grande surprise de deux d'entre eux, L. E. Jones et Gene Latimer, il ne se contenta pas de garder contact : il leur écrivit régulièrement de Washington. Six mois plus tard, leur surprise fut plus grande encore : Johnson leur proposait de venir travailler avec lui à Washington en tant qu'assistants. C'était au pire de la dépression, les offres d'emploi se faisaient rares, surtout sur des postes aussi prometteurs. Les deux jeunes gens sautèrent sur l'occasion. Ils ne se doutaient pas de ce qui les attendait.

Leurs salaires étaient ridicules et ils comprirent vite que Johnson comptait bien les pousser au-delà de leurs limites. Ils travaillaient dix-huit à vingt heures par jour, essentiellement pour répondre au courrier des électeurs : « Le patron a le don, ou plutôt le génie, de tirer le maximum de ceux qui l'entourent », écrivit Latimer plus tard. « Il disait : "Gene, on dirait que L. E. est un peu plus rapide que vous, aujourd'hui." Et je travaillais plus vite. "L. E., il vous rattrape." Et bientôt, nous martelions la machine à écrire à qui mieux mieux pendant des heures, le plus vite possible. »

Jones n'était pas du genre soumis ; pourtant, il travailla très dur pour Johnson. Son patron semblait destiné à accomplir de grandes choses : on lisait sur son visage qu'il atteindrait les plus hauts sommets et qu'il entraînerait l'ambitieux Jones derrière lui. Pour Johnson, la moindre broutille devenait une vraie croisade, et Jones eut le sentiment d'y participer : il entrait dans l'Histoire.

personnellement de faire creuser les puits, construire les fourneaux, préparer nourriture et boisson et prendre soin des malades. Il partagea avec les soldats le ravitaillement de l'état-major, et mangea personnellement les mêmes rations que la troupe. Il se montra particulièrement indulgent pour les hommes fatigués et affaiblis. Au bout de trois jours, Rangju fit faire le rassemblement. Même ceux qui étaient malades voulurent en être, dans leur hâte de se battre pour Rangju. Quand les armées de Jin et de Yan apprirent tout cela, ils quittèrent le territoire de Qi. Rangju lança ses troupes à leur poursuite et les attaqua. Finalement, il reconquit les territoires perdus et revint à la tête de l'armée victorieuse.

MASTERING THE ART OF WAR: ZHUGE LIANG'S AND LIU JI'S COMMENTARIES ON THE CLASSIC BY SUN-TZU, traduit par Thomas Cleary, 1989

Ce qui motiva fondamentalement Jones comme Latimer à travailler si dur, c'est avant tout que Johnson travaillait encore plus dur qu'eux. Lorsque Jones, les yeux bouffis de sommeil, arrivait au bureau à cinq heures du matin, les lumières étaient allumées et Johnson était déjà plongé dans le travail. Et il était toujours le dernier à partir. Jamais il ne demanda à ses employés de faire quelque chose qu'il n'aurait pu accomplir lui-même. Il était d'une énergie débordante, sans limites, contagieuse. À côté d'un tel homme, impossible de paresser.

Johnson était non seulement très exigeant, mais, en outre, il avait la critique acerbe. Pourtant, de temps à autre, il accordait à Jones et Latimer une faveur ou un remerciement pour une petite chose, dont ils n'auraient jamais pensé qu'il la remarquerait. Pour de tels instants, les deux jeunes gens oubliaient vite l'ingratitude de leur travail. Pour Johnson, ils auraient décroché la lune.

De fait, Johnson gravit rapidement les échelons, gagnant d'abord de l'influence sous l'autorité de Clayberg. Il finit par attirer l'attention du président Franklin D. Roosevelt lui-même. En 1935, Roosevelt nomma Johnson directeur, pour le Texas, de la récente National Youth Administration. Johnson commença alors à élargir son équipe au-delà de ses deux assistants dévoués ; il se constitua une armée de fidèles et leur obtint des postes à Washington. La dynamique qu'il avait instaurée avec Jones et Latimer se répétait à plus grande échelle : les assistants rivalisaient de zèle pour mendier son attention, lui plaire et se montrer à la hauteur, dignes de ses combats.

En 1937, à la mort brutale du député James Buchanan, le siège du Dixième district du Texas se trouva vide. Malgré le peu de chances qu'il avait au départ (il était encore méconnu et beaucoup trop jeune), Johnson décida de faire campagne et fit appel à tous ses fidèles, tous les acolytes qu'il avait dans le Texas, qui étaient devenus chauffeurs, scrutateurs, porte-parole, cuisiniers, infirmiers, etc. ; bref, tous ceux dont il avait besoin. Au cours des six brèves semaines de campagne, les hommes de Johnson parcoururent tout le Dixième district en long, en large et en travers. Et toujours, devant eux, Johnson lui-même faisait campagne, comme si sa vie en dépendait. Un par un, Johnson et son équipe rassemblèrent des électeurs des quatre coins du district et, enfin, ce fut l'une des grandes surprises de l'histoire politique américaine : Johnson gagna l'élection. Par la suite, sa carrière, d'abord en tant que sénateur, puis en tant que président des États-Unis, fit oublier les fondements de sa première grande victoire : l'armée de disciples dévoués et infatigables qu'il avait rassemblés au cours des cinq années précédentes.

Interprétation

Lyndon Johnson était un jeune homme considérablement ambitieux. Il n'avait ni capital financier ni capital social, comme dirait le sociologue Bourdieu, mais il avait mieux encore : il comprenait la psychologie humaine. Pour être influent dans le monde, il vous faut une base de pouvoir :

LES LOUPS ET LES CHIENS EN GUERRE

Entre les loups et les chiens la haine se déchaîna un jour. Les chiens élurent pour général un chien grec. Or celui-ci ne se pressait pas d'engager la bataille, malgré les violentes menaces des loups. « Savez-vous, leur dit-il, pourquoi je temporise ; c'est que toujours il convient de délibérer avant d'agir. Vous autres, vous êtes tous de même race et de même couleur ; mais nos soldats à nous ont des mœurs très variées et chacun a son pays dont il est fier. Même la couleur n'est pas uniforme et pareille pour tous : les uns sont noirs, les autres roux, d'autres blancs ou cendrés. Comment pourrais-je mener à la guerre des gens qui ne sont pas d'accord et qui sont dissemblables en tout ? » Dans toutes les armées, c'est l'unité de volonté et de pensée qui assure la victoire sur les ennemis.

ÉSOPE, FABLES, VIe SIÈCLE AV. J.-C., traduit par Émile Chambry, Paris, 1927

pour cela, tout l'or possible ne remplacera pas les êtres humains, une armée de serviteurs dévoués. Ils feront pour vous des choses que l'argent ne peut acheter.

Mais il n'est pas évident de se constituer de tels alliés. Les hommes sont méfiants et contradictoires. Si vous les poussez trop, ils vous en veulent ; si vous les dorlotez, vous en faites des enfants gâtés. Johnson sut éviter ces pièges en faisant en sorte que son équipe soit toujours en quête de son approbation. Pour cela, il fallait qu'il soit le premier à se battre. Il travaillait plus que tout le monde et ses hommes en étaient les premiers témoins : s'ils n'étaient pas à la hauteur, ils se sentaient coupables et égoïstes. Un leader qui travaille dur crée l'émulation chez ses hommes, qui font alors tout pour être meilleurs encore que les autres. En montrant l'exemple, par le temps et l'ardeur qu'il consacrait à son travail, Johnson gagna leur respect. Une fois celui-ci acquis, la critique – même dure – est motivante : rien de pire que de décevoir quelqu'un que l'on admire. Et le plus simple des compliments abattait les dernières résistances.

Le moral est contagieux. C'est à vous, en tant que leader, de donner le ton. Si vous demandez à vos hommes des sacrifices que vous ne voulez pas faire (en déléguant tout), ils vous en tiendront rigueur et deviendront passifs. Si vous êtes trop obligeant, que vous vous inquiétez de leur confort outre mesure, la tension s'évanouira et vous vous retrouverez face à des enfants qui se plaignent au premier coup de pression, à la première surcharge de travail. Rien de tel que de donner l'exemple pour amorcer la bonne dynamique et construire un esprit de groupe. Lorsque vos hommes constatent de leurs propres yeux votre dévouement à une cause, ils s'associent à votre énergie et à votre sens du sacrifice. Quelques critiques de temps en temps ne feront que les motiver un peu plus à vous plaire, à être à la hauteur. Au lieu d'avoir sans cesse à les solliciter, ce sont vos hommes qui se plieront en quatre pour vous.

Hannibal est bien certainement le plus grand général de l'Antiquité par son admirable intelligence du moral du combat, du moral du soldat, soit sien, soit ennemi, du fond que l'on peut en faire dans les différentes péripéties d'une guerre, d'une campagne, d'une action. Ses soldats ne sont pas meilleurs que les soldats romains ; ils sont moins bien armés, moitié moins nombreux ; cependant il est toujours vainqueur, parce que ses moyens sont avant tout des moyens moraux, et que toujours, sans parler de l'absolue confiance de son monde, il a la ressource, quand il commande une armée bien à lui, de mettre par une combinaison quelconque l'ascendant moral de son côté.

Colonel Charles Ardant du Picq, 1821-1870, « Études sur le combat », dans Anthologie des classiques militaires français

3. En 218 av. J.-C., au mois de mai, le grand général Hannibal de Carthage, dans l'actuelle Tunisie, conçut un plan de la plus grande audace : il voulait conduire une armée à travers l'Espagne et la Gaule et rejoindre l'Italie du Nord en passant par les Alpes. Son but était de battre les légions romaines sur leur propre sol afin de calmer une fois pour toutes les ambitions expansionnistes de Rome.

Évidemment, les Alpes représentaient un obstacle majeur à l'avancée d'une armée. Personne, d'ailleurs, ne s'était encore risqué à les traverser avec autant d'hommes. Pourtant, en décembre de cette même année, au prix de bien des épreuves, Hannibal atteignit le Nord de l'Italie et prit les Romains par surprise ; la région n'était absolument pas défendue. Mais il y eut un prix à payer : sur une armée de 102 000 hommes, seuls 26 000 survécurent, et ces derniers étaient épuisés, affamés et démoralisés. Pire encore, ils n'eurent pas le temps de se reposer, car une armée romaine était en marche et avait déjà traversé le Pô, à quelques kilomètres du camp carthaginois. À la veille de sa première bataille contre les terribles

Quatre braves, qui ne se connaissent pas, n'iront point franchement à l'attaque d'un lion. Quatre moins braves, mais se connaissant bien, sûrs de leur solidarité et par suite de leur appui mutuel, iront résolument. Toute la science des organisations d'armées est là.

Colonel Charles Ardant du Picq, 1821-1870, « Études sur le combat », dans Anthologie des classiques militaires français

légions romaines, Hannibal devait absolument réveiller ses hommes épuisés. Il décida de les distraire : toute l'armée fut rassemblée et on leur amena un groupe de prisonniers, auxquels on expliqua que celui qui parviendrait à réchapper d'un combat à mort pourrait gagner sa liberté ainsi qu'une place dans l'armée carthaginoise. Les prisonniers acceptèrent et le spectacle fut aussi grandiose que sanglant. Les soldats eurent de quoi oublier leurs malheurs.

Lorsque le combat des gladiateurs fut terminé, Hannibal prit la parole. « Si le concours a été si beau, dit-il, c'est parce que les prisonniers se sont battus avec rage. Le plus faible des hommes, lorsque sa vie est en jeu, devient le lion le plus féroce ; mais ces prisonniers avaient une autre raison de se battre : on leur a donné l'occasion de rejoindre l'armée carthaginoise, de passer de l'état pitoyable de prisonnier à celui de soldat libre au service d'une grande cause, contre ces maudits Romains. Vous, soldats, dit Hannibal, êtes exactement dans la même position. Vous allez combattre un ennemi beaucoup plus fort. Vous êtes loin de chez vous, en territoire hostile, et vous n'avez aucune échappatoire : vous aussi êtes prisonniers, d'une certaine manière. C'est la liberté ou l'esclavage, la victoire ou la mort. Mais battez-vous comme ces hommes se sont battus, et vous vaincrez. »

Le combat comme le discours enthousiasmèrent les soldats d'Hannibal. Le lendemain, ils se battirent avec fureur et eurent raison des Romains. S'ensuivit alors une longue série de victoires sur les légions romaines.

Ainsi les Danaens attendent les Troyens de pied ferme et ne songent point à fuir. Le fils d'Atrée marche parmi les rangs des Grecs et donne ces ordres à ses guerriers : « Amis, leur crie-t-il, soyez hommes ; montrez enfin un courage intrépide et respectez-vous les uns les autres dans ces mêlées sanglantes ! Lorsque les guerriers s'honorent mutuellement, ils échappent en plus grand nombre au trépas ; mais ceux qui fuient honteusement, ne peuvent acquérir ni gloire ni salut ! »

Homère, l'Iliade, vers IXe siècle av. J.-C., traduit par Eugène Bareste, 1843

Presque deux ans plus tard, Carthaginois et Romains se battirent une nouvelle fois, à Cannes. Juste avant la bataille, lorsque les deux armées furent en vue l'une de l'autre, les Carthaginois constatèrent qu'ils étaient largement en sous-nombre. Un frisson traversa les rangs, un silence s'abattit sur l'armée. Un officier carthaginois, du nom de Gisgo, se fraya un passage à travers les hommes, en direction des lignes romaines. Il s'arrêta devant Hannibal et lui fit remarquer cette disparité d'une voix chevrotante. « Il y a une chose, Gisgo, que tu n'as pas remarquée, répondit Hannibal : ils sont beaucoup plus nombreux, certes. Mais parmi eux, pas un seul ne se nomme Gisgo. »

Gisgo éclata de rire, et ceux qui les entouraient firent de même. Le mot passa dans tous les rangs, faisant évacuer la tension. Non, les Romains n'avaient pas de Gisgo. Seuls les Carthaginois l'avaient, et seuls les Carthaginois avaient Hannibal. Un leader capable de rire à un tel moment avait forcément confiance en lui. Ce leader, c'était Hannibal, et ils avaient eux-mêmes raison d'avoir confiance.

Alors que les Carthaginois transpiraient à grosses gouttes quelques instants plus tôt, ils étaient maintenant pleinement sûrs d'eux. Ce jour-là, à Cannes, ce fut l'une des victoires les plus sanglantes de l'histoire. Et Carthage écrasa Rome.

Interprétation

Hannibal avait le don d'enthousiasmer les foules. Là où d'autres faisaient des discours interminables, il savait que compter uniquement sur les

mots ne pouvait que conduire à la catastrophe : un discours ne fait qu'effleurer la surface. Un leader doit prendre ses hommes aux tripes, faire bouillir leur sang, entrer dans leur esprit, changer leur humeur. Hannibal savait moduler les émotions de ses hommes, il savait les détendre, les calmer, les sortir de leurs problèmes pour renforcer la fraternité qui les liait. Ce n'était qu'alors qu'il les secouait avec un discours qui les ramenait à leur triste réalité et influençait leurs émotions.

À Cannes, il suffit d'une plaisanterie : au lieu d'essayer à tout prix de convaincre ses hommes qu'il avait confiance, Hannibal le leur prouva. Lorsqu'ils rirent ensemble de la boutade au sujet de Gisgo, un lien s'établit entre eux, car ils en comprirent le sens profond. Pas besoin de discours. Hannibal savait que ce type de changement, aussi subtil soit-il, dans l'humeur de ses hommes ferait la différence entre la victoire et la défaite.

Comme Hannibal, vous devez viser indirectement les émotions des gens : faites-les rire ou pleurer, que cela ait à voir ou non avec le problème dont il est question. Les émotions sont communicatives. Elles rassemblent les gens et créent un lien entre eux. Ils sont alors faciles à manipuler, à transporter d'une émotion à l'autre. Les concours d'éloquence sont irritants ; les hommes savent lire à travers les lignes. Pour les motiver, il faut être plus subtil. En avançant implicitement, en faisant appel à leurs émotions, vous toucherez le cœur au lieu de rester en surface.

4. Dans les années 1930 et 1940, les Green Bay Packers étaient la meilleure équipe de football professionnel américain, mais à la fin des années 1950, c'était la dernière du classement. Que s'était-il passé entre-temps ? L'équipe comptait pourtant de très bons joueurs, comme Paul Hornung, qualifié de « *All-American* » (titre décerné aux meilleurs sportifs des universités américaines). Les propriétaires bichonnaient leur équipe et embauchaient sans cesse de nouveaux entraîneurs et de nouveaux joueurs, mais rien ne put ralentir leur chute. Les joueurs se donnaient pourtant du mal, car ils détestaient perdre. Et, de fait, ils n'étaient pas si mauvais que cela ; ils frôlaient la victoire la plupart du temps. Que faire ?

En 1958, les Packers touchèrent le fond. Lors de la saison de 1959, ils firent comme à l'accoutumée : ils prirent un nouvel entraîneur et directeur général, Vince Lombardi. Les joueurs ne savaient pas grand-chose de lui, à part qu'il avait été assistant entraîneur des New York Giants.

Lorsque les joueurs se réunirent pour la première fois autour de leur nouvel entraîneur, ils s'attendaient au laïus habituel : c'est l'année du grand tournant, ça ne va pas se passer comme ça, je vais vous en faire baver. Ils ne furent pas déçus. Calme mais ferme, Lombardi leur expliqua les nouvelles règles et sa ligne de conduite. Mais quelques joueurs y remarquèrent une différence : Lombardi respirait la confiance ; pas de cris, pas d'ordres vociférés. Sa façon de parler et sa voix donnaient l'impression que les Packers étaient déjà une excellente équipe ; il n'y avait plus qu'à rester à la hauteur. Idiot ou visionnaire ?

Il cessa brusquement de se soucier de son propre sort, et oublia de regarder en face le visage menaçant du destin. Il cessa d'être un homme et devint comme le membre d'un corps. Il perçut que ce dont il faisait partie – un régiment, une armée, une cause ou une patrie – était en crise. Il était solidaire d'une personnalité collective, dominée par un unique désir. Pendant quelques moments, il fut incapable de fuir, de même qu'un doigt ne saurait soulever une révolution contre la main à laquelle il appartient… Il avait en permanence conscience de la présence de ses camarades autour de lui. Il ressentait que la subtile fraternité des armes est plus puissante que la cause pour laquelle il se battait. C'était une fraternité mystérieuse, née au milieu de la fumée et des périls mortels.

Stephen Crane, 1871-1900, The Red Badge of Courage

Retournons, chers amis, retournons à la brèche, ou comblons-la de nos cadavres anglais. Dans la paix rien ne sied à un homme comme le calme modeste et l'humilité. Mais quand la bourrasque de la guerre souffle à nos oreilles, alors imitez l'action du tigre, roidissez les muscles, surexcitez le sang, déguisez la sérénité naturelle en furie farouche ; puis donnez à l'œil une expression terrible ; faites-le saillir par l'embrasure de la tête comme le canon de bronze que le sourcil ombrage, effrayant comme un roc déchiqueté qui se projette en surplomb sur sa base minée par les lames de l'Océan furieux et dévastateur. Enfin montrez les dents, et dilatez les narines, retenez énergiquement l'haleine, et donnez à toutes vos forces leur pleine extension… En avant, en avant, nobles Anglais qui devez votre sang à des pères aguerris, à des pères qui, comme autant d'Alexandres ont, dans ces contrées, combattu du matin au soir et n'ont rengainé leurs épées que faute de résistance. Ne déshonorez pas vos mères ; prouvez aujourd'hui que vous êtes vraiment les enfants de ceux que vous appelez vos pères ! Soyez l'exemple des hommes d'un sang plus grossier, et apprenez-leur à guerroyer. Et vous, braves milices, dont les membres ont été formés en Angleterre, montrez-nous ici la valeur de votre terroir ; faites-nous jurer que vous êtes dignes de votre race. Ce dont je ne doute pas ; car il n'est aucun de vous, si humble

Les entraînements commencèrent. Dans la pratique, ils ne différaient pas vraiment des saisons passées, mais dans l'esprit, c'était totalement autre chose ; ils le *sentaient*. L'entraînement était plus court mais tellement plus intense qu'il en frôlait parfois la torture. Lombardi leur demandait de répéter à l'infini le même geste simple. Contrairement aux autres entraîneurs, il expliquait ce qu'il leur faisait faire : c'était un système moins complexe, basé non pas sur la nouveauté et la surprise, mais sur une exécution basique et efficace. Les joueurs devaient se concentrer intensément ; à la moindre erreur, ils condamnaient toute l'équipe à faire des tours de terrain supplémentaires. Les exercices changeaient tout le temps, les joueurs ne s'ennuyaient jamais et ne pouvaient à aucun moment relâcher leur concentration.

Les entraîneurs précédents choyaient particulièrement les joueurs les plus connus. Ces derniers prenaient tout le monde de haut, quittaient l'entraînement plus tôt et veillaient tard. Les autres membres de l'équipe devaient l'accepter ; cela faisait partie de l'ordre des choses. Mais au fond, cette injustice suscitait du mécontentement. Lombardi, lui, ne faisait aucun favoritisme : à ses yeux, il n'était pas question de célébrité. « Notre entraîneur, Lombardi, est très juste, dit le plaqueur Henry Jordan. Il nous traite tous de la même manière. Comme des chiens. » Et les joueurs aimaient ça. Ils éprouvaient un certain plaisir à voir Hornung se faire hurler dessus comme les autres.

Lombardi les assaillait de critiques : elles finirent par leur rentrer dans le crâne. Il avait l'air de connaître leurs points faibles, leurs angoisses. Par exemple, comment savait-il que Jordan détestait particulièrement être critiqué devant les autres ? Pour le motiver, Lombardi exploita cette peur des réprimandes publiques. « On essayait toujours de lui [Lombardi] montrer qu'il avait tort, expliqua un joueur. C'était sa façon de marcher. »

Les entraînements s'intensifièrent. Les joueurs n'avaient jamais travaillé aussi dur. Et pourtant, ils se surprirent à arriver tôt et à repartir tard. Au premier tournoi de la saison, ils étaient prêts à parer à n'importe quelle éventualité. Ils en avaient assez de s'entraîner et étaient ravis de passer enfin aux choses sérieuses ; à leur grande surprise, tout ce travail s'avéra extrêmement utile. Ils étaient mieux préparés que l'autre équipe et moins fatigués pour la dernière manche. Ils gagnèrent leurs trois premiers jeux. Face à ce succès inattendu, leur confiance et leur moral décollèrent.

Les Packers finirent l'année avec un score de 7-5, résultat incroyable après l'année 1958 qui s'était honteusement achevée sur un 1-10-1. Après une saison avec Lombardi, ils étaient devenus l'équipe la plus unie des sports professionnels. Aucun joueur ne voulait la quitter. En 1960, ils parvinrent au championnat de la NFL (*National Football League*) et le gagnèrent pour la première fois en 1961. Ce fut le début d'une longue série. Pendant toutes ces années, plusieurs membres de l'équipe essayèrent d'expliquer comment Lombardi avait réussi ce tour de force, mais aucun ne sut véritablement le verbaliser.

Interprétation

Lorsque Vince Lombardi reprit les Packers, il identifia immédiatement le problème : l'équipe souffrait d'un défaitisme typiquement adolescent. Nos chers ados se donnent souvent des airs pour paraître à la fois rebelles et nonchalants. C'est un moyen de rester immobile : en essayant de faire mieux, le risque d'échouer augmente, ce qu'ils ne peuvent supporter. Ils revoient donc leurs ambitions à la baisse et placent leur fierté dans l'indolence et la médiocrité. Il est moins douloureux de perdre lorsque l'on a tout fait pour.

Un groupe se retrouve souvent dans cet état d'esprit sans même en avoir conscience. Il suffit de quelques revers, de quelques individus un peu immatures, et l'on réduit ses attentes, le défaitisme s'installe. Le leader qui essaie de changer les choses de manière directe, abrupte, en criant, en se montrant exigeant, en imposant l'ordre, entre dans cette dynamique d'adolescent et en renforce la stupide rébellion.

Lombardi était un meneur d'hommes génial et voyait clair dans la psychologie des gens. Pour lui, les équipes de la Ligue nationale de football étaient à peu près toutes aussi talentueuses les unes que les autres. La différence se faisait sur l'état d'esprit et le moral. Il suffisait de renverser la nonchalance des Packers pour qu'ils gagnent, ce qui remonterait leur moral et amènerait ainsi d'autres victoires. Lombardi savait qu'il fallait opérer indirectement, les obliger à changer sans qu'ils ne s'en rendent compte. Il commença par se montrer très confiant, en leur parlant comme s'il était évident qu'ils étaient des génies du sport qui n'avaient simplement pas eu de chance. Ils intégrèrent cette idée, inconsciemment. Lors des entraînements, Lombardi ne se montrait pas excessivement exigeant : cela aurait donné à ses hommes un sentiment d'insécurité. Au lieu de cela, il changea l'état d'esprit des entraînements eux-mêmes en en faisant des instants calmes, intenses, sérieux et professionnels. C'est parce que l'on croit en l'éventualité d'une victoire que l'on va avoir le cran de la décrocher. Lombardi transforma cette équipe en poussant ses joueurs à prendre conscience de toutes leurs possibilités. On ne pouvait plus se contenter d'accumuler les défaites.

Tout groupe a une personnalité collective qui s'enracine avec le temps ; parfois, cette personnalité est défaillante ou immature. Ce n'est pas facile de la faire évoluer : on préfère toujours ce que l'on connaît, même si cela fonctionne mal. Si vous vous retrouvez à la tête d'un tel groupe, il ne faut pas entrer dans cette dynamique négative. En annonçant vos intentions et en vous montrant autoritaire, vous mettez les gens sur la défensive, dans un registre très puéril. Comme Lombardi, il vous faut jouer le parent malin, et demander beaucoup. Poussez-les à travailler et à se comporter comme des adultes. Cela modifiera progressivement l'esprit de groupe. Il faut insister sur l'efficacité : tout le monde peut être efficace, ce n'est pas une question de talent. Cela apporte le succès, lequel remonte forcément le moral. Une fois la personnalité du groupe transformée, tout le reste se mettra en place.

et si chétif qu'il soit, qui n'ait un noble lustre dans les yeux. Je vous vois comme des lévriers en laisse, bondissant d'impatience. Le gibier est levé, suivez votre ardeur ; et, en vous élançant, criez : « Dieu pour Harry, l'Angleterre et Saint Georges ! »

William Shakespeare, 1564-1616, *Henri V*, traduit par François-Victor Hugo, Librairie Pagnerre, Paris, 1873

Le prince dont le pouvoir n'a pour appui que des troupes mercenaires ne sera jamais ni assuré ni tranquille ; car de telles troupes sont désunies, ambitieuses, sans discipline, infidèles, hardies envers les amis, lâches contre les ennemis ; et elles n'ont ni crainte de Dieu, ni probité à l'égard des hommes. Le prince ne tardera d'être ruiné qu'autant qu'on différera de l'attaquer. Pendant la paix, il sera dépouillé par ces mêmes troupes ; pendant la guerre, il le sera par l'ennemi. La raison en est que de pareils soldats servent sans aucune affection, et ne sont engagés à porter les armes que par une légère solde ; motif sans doute incapable de les déterminer à mourir pour celui qui les emploie.

Nicolas Machiavel, le prince, 1513, Union générale d'éditions, Paris, 1962

5. En avril 1796, le jeune Napoléon Bonaparte, alors âgé de vingt-six ans, fut nommé commandant des forces françaises en Italie pour combattre les Autrichiens. Pour de nombreux officiers, c'était d'un ridicule presque comique : leur nouveau chef était beaucoup trop petit, trop jeune, trop inexpérimenté et même trop mal vêtu pour jouer au « général ». En outre, ses soldats étaient mal payés, mal nourris et de moins en moins convaincus de la cause pour laquelle ils combattaient, à savoir la Révolution française. Lors des premières semaines de la campagne, Napoléon fit son possible pour les faire combattre avec plus de vigueur, mais ceux-ci lui opposèrent une franche résistance.

Le 10 mai, Napoléon et ses hommes, épuisés, arrivèrent au pont de Lodi, sur l'Adda. Malgré les problèmes qu'il avait avec ses troupes, il poussa les Autrichiens à battre en retraite ; mais le pont était un endroit stratégique, leurs ennemis l'avaient sécurisé des deux côtés avec de nombreux hommes et une bonne artillerie. S'emparer du pont coûterait cher. Soudain, les soldats français virent Napoléon s'élancer, suicidaire, pour mener l'attaque. Il fit un discours brûlant puis lâcha ses grenadiers sur les lignes autrichiennes aux cris de « Vive la République ! ». Enthousiasmés, les hommes suivirent.

Les Français prirent le pont. Du jour de cette opération mineure, les hommes virent Napoléon d'un autre œil. Mus par une reconnaissance admirative de son courage, ils le baptisèrent « Le Petit Caporal ». L'histoire de Napoléon face à l'ennemi au pont de Lodi se répandit. Comme la campagne progressait et que Napoléon remportait victoire sur victoire, un fort lien d'affection se développa entre les hommes et leur général.

Entre deux batailles, Napoléon se promenait parfois dans le camp pour se mêler à ses hommes. Il avait gravi les échelons tout seul – il avait été simple artilleur autrefois. Cela lui permettait de leur parler comme aucun autre général. Il connaissait chaque nom, chaque histoire, celle de chaque cicatrice. Il traitait certains d'entre eux avec une familiarité déconcertante, leur pinçant amicalement le lobe de l'oreille.

Ses hommes ne le voyaient pas souvent, mais lorsqu'il apparaissait, c'était comme une décharge électrique qui les traversait, et pas seulement pour une question de présence ; il savait exactement à quel moment se montrer, juste avant une grande bataille ou lorsque le moral des troupes s'effondrait pour une raison ou pour une autre. Dans ces moments-là, il leur disait qu'ensemble, ils faisaient l'Histoire. Lorsqu'une escouade était sur le point de charger ou en difficulté, il s'y précipitait et criait : « Le 38e : je vous connais ! Prenez-moi ce village ! Chargez ! » Ses hommes n'avaient pas le sentiment d'obéir à des ordres. Ils étaient acteurs de l'Histoire.

Napoléon se mettait rarement en colère. Mais quand c'était le cas, plus encore que simplement coupables ou gênés, ses hommes étaient véritablement effondrés. À la fin de la première campagne d'Italie, les troupes autrichiennes avaient forcé quelques troupes napoléoniennes à

s'humilier en battant en retraite. Ils n'avaient aucune excuse. Napoléon se rendit dans leur camp. « Soldats, je ne suis pas content de vous », dit-il, ses grands yeux gris bouillonnant de colère. « Vous n'avez montré ni discipline, ni bravoure, ni persévérance ; vous vous êtes laissé chasser des positions où une poignée de braves aurait pu stopper une armée. Soldats du 39e et du 85e, vous n'êtes pas des soldats français. Général, chef de l'état-major, faites écrire sur les drapeaux : ils ne sont plus de l'armée d'Italie. » Les hommes étaient abasourdis. Certains pleuraient, d'autres suppliaient et demandaient grâce. Ils se repentirent de leurs faiblesses et en furent métamorphosés : le 39e et le 85e se distinguèrent par la suite comme jamais auparavant.

Si tu veux être aimé de tes soldats, épargne leur sang et ne les conduis pas au carnage.

Frédéric le Grand, 1712-1786

Quelques années plus tard, au cours d'une difficile campagne contre les Autrichiens en Bavière, les Français remportèrent une bataille particulièrement ardue. Le matin suivant, Napoléon passa en revue le 13e régiment d'artillerie légère qui avait joué un rôle clé dans la bataille. Il demanda au colonel le nom de son officier le plus courageux. Le colonel réfléchit un instant. « Monsieur, c'est le tambour-major. »

Napoléon demanda à voir immédiatement le jeune musicien, qui arriva aussitôt, les jambes flageolantes. Napoléon parla suffisamment fort pour que tout le monde entende : « On dit de vous que vous êtes le plus courageux du régiment. Je vous fais chevalier de la Légion d'honneur et baron de l'Empire. Vous recevrez une pension de quatre mille francs. » Les soldats s'en étranglèrent de surprise. Napoléon était connu pour ses promotions opportunes et son culte du mérite ; le plus petit artilleur, s'il faisait ses preuves, pouvait se voir promu maréchal. Mais un tambour-major, baron du jour au lendemain ? C'était au-delà de tout ce que l'on pouvait imaginer. La nouvelle se répandit rapidement et fouetta le sang de tous les hommes, surtout des nouveaux conscrits, ceux qui avaient le mal du pays et qui étaient déprimés.

Ainsi, tout au long de ses campagnes, parfois longues et sanglantes, et même après ses défaites les plus cuisantes (l'âpre hiver de Russie, l'exil à Elbe et le dernier acte à Waterloo), les hommes de Napoléon restèrent dévoués corps et âme à leur « Petit Caporal ».

Interprétation

Napoléon fut le plus grand meneur d'hommes de l'histoire : il a rassemblé des millions de jeunes gens inexpérimentés, indisciplinés, désordonnés, brusquement libérés par la Révolution française, et les façonna pour en faire l'une des machines de guerre les plus puissantes jamais vues jusque-là. Leur moral était d'autant plus remarquable qu'on leur faisait traverser des épreuves extrêmement rudes. Napoléon se servit de toutes les astuces possibles pour construire cette armée. Il les unit autour d'une cause, évoquant d'abord les idées de la Révolution française pour ensuite glorifier l'Empire. Il les traitait bien, sans les gâter. Il fit appel à leur soif de gloire et de reconnaissance, et non à leur cupidité. Il restait en première ligne, prouvant quotidiennement son courage. Il les gardait en

mouvement, toujours en quête de victoires. Ses hommes lui étaient très attachés ; il pouvait jouer sur leurs émotions. Plus que soldats d'une armée, ces hommes étaient le corps d'un mythe, unis sous le symbole légendaire de l'aigle.

De toutes les techniques napoléoniennes, aucune ne fut plus efficace que son usage des punitions et des récompenses, minutieusement choisies pour un impact maximal. Les reproches personnels étaient rares, mais lorsqu'il était en colère, lorsqu'il punissait, c'était dévastateur : sa victime se sentait humiliée, bannie. Comme exilée du cocon familial, elle faisait tout pour regagner les faveurs du général, puis pour ne jamais lui redonner l'occasion de se mettre en colère. Les promotions, les félicitations et les récompenses étaient tout aussi rares, et lorsqu'il y en avait, elles étaient méritées ; ce n'était pas le fruit d'un calcul politique. Les soldats faisaient tout pour ne jamais déplaire à l'Empereur et pour gagner sa reconnaissance : ils étaient pris dans son tourbillon, le suivaient avec dévouement et sans relâche.

Retenez la leçon : pour tenir un groupe, il faut maintenir ses hommes en suspens. Commencez par établir un lien entre vos soldats et vous. Ils vous respectent, vous admirent et vous craignent un peu. Pour renforcer ce lien, restez légèrement en retrait, parez-vous d'une sorte d'aura : vos rapports doivent être chaleureux, mais un peu distants. Une fois le lien établi, montrez-vous moins souvent. Les louanges comme les punitions seront rares également, mais inattendues, pour des erreurs ou des victoires qui peuvent paraître mineures, mais qui sont symboliques. Attention : une fois que les gens savent ce qui vous plaît et vous déplaît, ils deviennent de gentils toutous faisant leur possible pour vous être agréables. Il faut qu'ils restent sur la corde raide, qu'ils pensent à vous en permanence et veuillent vous satisfaire sans jamais savoir exactement comment s'y prendre. Une fois qu'ils sont piégés, vous les tenez sous votre coupe. La motivation en sera alors automatique.

Image :
Le courant marin.
Le flux et le reflux sont si puissants que personne ne peut y faire obstacle ni y résister. Comme la lune, vous êtes la force qui dirige ce courant, qui emporte tout sur son chemin.

Autorité : Les troupes bien disciplinées résistent quand elles sont encerclées ; elles redoublent d'efforts dans les extrémités, elles affrontent les dangers sans crainte, elles se battent jusqu'à la mort quand il n'y a pas d'alternative, et obéissent implicitement. Si celles que vous commandez ne sont pas telles, c'est votre faute ; vous ne méritez pas d'être à leur tête. (Sun Zi, IVe siècle av. J.-C.)

A CONTRARIO

Si l'enthousiasme est contagieux, l'inverse l'est aussi : la peur comme le mécontentement se répandent dans une équipe comme le feu sur des brindilles. La seule façon de le gérer est de l'étouffer avant que cela ne tourne à la panique et à la rébellion.

En 58 av. J.-C., lors de la guerre des Gaules, Jules César se préparait à combattre le général germanique Arioviste. Des rumeurs circulaient au sujet de la férocité et du nombre des forces adverses ; l'armée était paniquée, au bord de la mutinerie. César agit sans tarder : d'abord, il fit arrêter les colporteurs de rumeurs. Puis, il s'adressa lui-même à ses soldats, leur rappelant le courage de leurs ancêtres qui avaient combattu et vaincu les Germains. Si leurs descendants étaient des faibles, tant pis pour eux, ils n'étaient pas dignes de se battre ; apparemment, seule la Xe légion résistait à la panique. Il ne partirait qu'avec elle. Alors que César s'apprêtait à marcher avec les téméraires de la Xe légion, le reste des hommes, couverts de honte, supplièrent Jules César de leur pardonner et de les laisser combattre. Un peu hésitant, il finit par accepter et son armée, qui s'était montrée si lâche, se battit comme une meute de lions.

Dans ce genre de situation, vous devez agir comme César et renverser le flux de panique. Surtout, évitez de perdre du temps et occupez-vous du groupe dans son ensemble. Les gens qui répandent la panique ou la rébellion deviennent comme fous et perdent progressivement tout contact avec la réalité. Faites appel à leur fierté et à leur dignité, afin qu'ils regrettent ce moment de faiblesse et de folie. Rappelez-leur ce qu'ils ont déjà accompli et montrez-leur combien ils font honte à leur idéal. Cela les réveillera et renversera la dynamique.

PARTIE



LA GUERRE DÉFENSIVE

Être sur la défensive n'est pas signe de faiblesse ; au contraire, c'est le comble de la sagesse stratégique, une façon extrêmement efficace de faire la guerre. Ses exigences sont simples : d'abord, vous devez utiliser vos ressources au maximum, vous battre en faisant preuve d'économie et seulement dans des batailles nécessaires. Il vous faut ensuite savoir comment et quand battre en retraite et duper l'ennemi afin de le pousser à l'erreur. Enfin, il vous suffit d'attendre patiemment qu'il soit épuisé avant de lancer la contre-attaque.

Dans un monde où l'agressivité directe est fort mal perçue, vous tirez un avantage décisif du fait de savoir vous battre défensivement, en laissant l'autre faire le premier pas pour profiter de ses erreurs et le détruire. Ainsi, vous ne perdez ni temps ni énergie, et restez prêt pour la prochaine bataille. Cela vous assurera une longue et brillante carrière.

Pour se battre ainsi, il faut savoir tromper l'ennemi. En paraissant plus faible que vous ne l'êtes réellement, vous poussez l'adversaire à mal gérer son attaque ; si, à l'inverse, vous vous montrez plus fort, par une action imprudente par exemple, cela peut suffire à dissuader l'ennemi de vous assaillir. En guerre défensive, vous usez de vos faiblesses et de vos limites comme d'un levier pour atteindre le pouvoir et la victoire.

Dans les quatre chapitres suivants, vous apprendrez les bases de la guerre défensive : l'économie de moyens, la contre-attaque, l'intimidation et la force de dissuasion, ainsi que l'art de battre en retraite et de faire face calmement à une attaque frontale.

8

CHOISISSEZ VOS BATAILLES AVEC PRÉCAUTION : LA STRATÉGIE DE L'ÉCONOMIE

Nous avons tous nos limites : les talents, comme l'énergie, ne vont que jusqu'à un certain point. Franchir ces limites, c'est se mettre en danger. Parfois, lorsque l'on nous fait miroiter une récompense hors du commun, la tentation est grande d'aller trop loin, pour finir épuisé et, surtout, vulnérable. Vous devez connaître vos limites et savoir choisir vos batailles. Pensez aux coûts implicites d'une guerre : le temps perdu, les tractations diplomatiques gaspillées, l'ennemi qui voudra se venger. Il vaut mieux parfois attendre, affaiblir son adversaire dans l'ombre au lieu de l'affronter directement. Si la bataille ne peut être évitée, mieux vaut faire en sorte d'en choisir les conditions. Visez la faiblesse de l'ennemi ; faites en sorte que la guerre lui revienne cher et qu'elle ne vous coûte rien. En apprenant l'économie, vous saurez affronter l'adversaire le plus puissant.

Dans l'exploitation d'un théâtre d'opérations, comme en toutes choses, la stratégie exige d'économiser ses forces. Mieux l'on arrive à se contenter de peu, mieux cela vaut ; il faut savoir gérer et, à la guerre comme au commerce, ce n'est pas une simple question de pingrerie.

CARL VON CLAUSEWITZ, 1780-1831

L'EFFET DE SPIRALE

En 281 av. J.-C., une guerre éclata entre Rome et la cité de Tarente, sur la côte est de l'Italie. À l'origine, Tarente était une colonie grecque de la cité de Sparte : ses citoyens parlaient grec, se considéraient de culture spartiate et traitaient les cités italiennes de barbares. Pendant ce temps, Rome émergeait lentement, encore empêtrée dans des guerres contre les cités voisines.

Les Romains, prudents, n'étaient guère enthousiastes à l'idée d'affronter Tarente. À l'époque, c'était la cité la plus riche d'Italie. Elle avait les moyens d'acheter des alliés pour une guerre contre Rome. Elle était aussi trop loin dans le sud-est pour représenter une menace immédiate. Mais les Tarentins avaient coulé des navires romains venus s'abriter dans leur port, assassiné l'amiral de la flotte et, lorsque Rome avait essayé de négocier un accord, ses ambassadeurs furent renvoyés sous les insultes. L'honneur de Rome était en jeu : il fallait se préparer à la guerre.

Tarente se trouvait en situation périlleuse : c'était une cité riche, mais qui n'avait pas de véritable armée. Ses citoyens s'étaient habitués au luxe. La solution était donc de faire appel à une armée grecque qui se battrait pour les Tarentins. Les Spartiates ayant d'autres soucis, Tarente fit donc appel au roi Pyrrhus d'Épire (319-272 av. J.-C.), le plus grand guerrier grec depuis Alexandre le Grand.

L'Épire était un petit royaume au centre-ouest de la Grèce. C'était une terre pauvre, peu peuplée, au sol aride. Mais Pyrrhus, élevé dans le mythe d'Achille – dont il prétendait descendre – et dans celui d'Alexandre le Grand, un lointain cousin, était déterminé à suivre les traces de ses illustres aïeux. Il voulait étendre l'Épire afin de créer son propre empire. Jeune homme, il avait servi dans l'armée de grands militaires, tel Ptolémée, général d'Alexandre, qui régnait maintenant sur l'Égypte. Pyrrhus avait rapidement prouvé sa valeur en tant que guerrier et leader. Au combat, il était connu pour mener des charges dangereuses et avait été surnommé « l'Aigle ». De retour en Épire, il avait rassemblé une petite armée, très bien entraînée, et réussi à vaincre à plusieurs reprises la grande armée macédonienne.

Pyrrhus commençait à se faire une réputation, mais il était difficile pour un petit pays comme le sien d'entrer dans un rapport de force avec des voisins grecs beaucoup plus puissants, comme la Macédoine, Sparte et Athènes. L'offre des Tarentins était donc tentante : d'abord, ils promettaient de l'argent, ainsi qu'une grande armée d'États alliés. Ensuite, s'il arrivait à vaincre Rome, il se rendrait maître de l'Italie. De là, il pourrait prendre la Sicile, puis Carthage en Afrique du Nord. Alexandre avait étendu son empire à l'est ; Pyrrhus voulait faire de même à l'ouest et dominer la Méditerranée. Il accepta l'offre.

Au printemps de l'année 280 av. J.-C., Pyrrhus prit la mer avec la plus vaste armée grecque que l'Italie ait jamais vue : 20 000 fantassins, 3 000 cavaliers, 2 000 archers et éléphants. Mais arrivé à Tarente, il comprit qu'on lui avait menti : non seulement les Tarentins n'avaient pas

d'armée, mais ils n'avaient fait aucun effort pour en constituer une, laissant Pyrrhus s'en charger. Il ne perdit pas un instant : il mit en place une dictature militaire et rassembla une armée de Tarentins qu'il envoya aussitôt à l'entraînement.

Cette arrivée de Pyrrhus à Tarente inquiéta les Romains, qui connaissaient sa réputation de stratège et de combattant. Ils décidèrent de ne pas lui laisser le temps de se retourner : ils envoyèrent une armée, forçant Pyrrhus à faire face avec ses moyens. Les deux armées s'affrontèrent près de la ville d'Héraclée. Pyrrhus et ses troupes étaient en sous-nombre, mais alors que la défaite paraissait inévitable, il sortit son arme secrète : les éléphants. Ils étaient énormes, leurs barrissements étaient étourdissants et les archers qui les montaient tiraient à volonté. Jamais les Romains n'avaient vu d'éléphants dans une bataille ; ils paniquèrent et refluèrent en désordre. Les légions romaines, connues pour leur discipline, battirent honteusement en retraite.

« L'Aigle » avait remporté une grande victoire. Le récit de cet exploit traversa toute la péninsule italienne : c'était bien la réincarnation d'Alexandre le Grand. Les autres cités lui envoyèrent des renforts, qui excédaient même le nombre d'hommes morts lors de la bataille d'Héraclée. Mais Pyrrhus était inquiet. Il avait perdu de très bons soldats et des généraux importants. Et, surtout, la force et la discipline des légions romaines l'avaient impressionné – il n'avait jamais combattu de tels adversaires. Il tenta de négocier un accord pacifique avec les Romains en leur proposant de partager la péninsule. Parallèlement, il marcha vers Rome pour presser les négociations et faire comprendre aux Romains que s'ils ne signaient pas l'accord, il faudrait de nouveau l'affronter.

La défaite d'Héraclée fut un véritable choc pour les Romains, qui n'étaient pourtant pas faciles à intimider et qui ne prenaient pas les choses à la légère. Immédiatement après la bataille, l'armée annonça qu'elle recrutait : des jeunes gens affluèrent en rangs serrés. Rome rejeta fièrement l'offre d'accord. Partager l'Italie ? Jamais.

Les deux armées s'affrontèrent à nouveau près de la ville d'Ausculum, à proximité de Rome, au printemps de l'an 279 av. J.-C. Cette fois, le nombre d'hommes était à peu près équivalent des deux côtés. Le premier jour, le combat fit rage, et les Romains crurent avoir le dessus mais, le lendemain, Pyrrhus, en fin stratège, parvint à attirer les légions romaines sur un terrain qui lui convenait mieux et il reprit l'avantage. Comme la dernière fois, à la fin de la journée, il conduisit lui-même la charge contre les légions romaines, éléphants en tête. Les Romains s'éparpillèrent et Pyrrhus sortit vainqueur une nouvelle fois.

Le roi Pyrrhus avait atteint des sommets, mais il était morose. Un mauvais pressentiment l'étreignait. De son côté aussi, les pertes étaient terribles. Ses généraux avaient été décimés et lui-même était grièvement blessé. Les Romains paraissaient inépuisables et gardaient un moral d'acier malgré cette seconde défaite. Lorsqu'on le félicitait pour la victoire

d'Ausculum, il répondait : « Encore une victoire comme celle-là, et nous sommes perdus ! »

Cependant, Pyrrhus était déjà ruiné. Les pertes d'Ausculum étaient trop importantes pour être immédiatement comblées et les forces qui lui restaient étaient trop peu nombreuses pour envisager une troisième bataille. La campagne d'Italie était donc finie.

Interprétation

La renommée du roi Pyrrhus et de sa légendaire lamentation après la bataille d'Ausculum est à l'origine de l'expression française « une victoire à la Pyrrhus », qui désigne une victoire équivalente à une défaite parce qu'elle a coûté trop cher. Le vainqueur est trop épuisé pour exploiter son succès, trop vulnérable pour se battre encore. Effectivement, après la « victoire » d'Ausculum, Pyrrhus alla de désastre en désastre, son armée étant trop faible pour combattre ses ennemis de plus en plus nombreux. Il mourut prématurément sur le champ de bataille, mettant un point final au rêve de pouvoir du petit royaume d'Épire.

Pyrrhus aurait pu éviter cette spirale infernale. Un peu de réflexion l'aurait mis en garde. D'abord contre la discipline féroce des Romains, puis contre la décadence et le mensonge des Tarentins. Sachant cela, il aurait dû prendre plus de temps pour mettre en place une armée, ou bien carrément tout annuler. Lorsqu'il vit qu'il avait été trompé, il aurait pu tourner les talons ; et même après Héraclée, il était encore temps de consolider ses forces, ou de battre en retraite et de partir tant que c'était possible. L'issue en aurait été différente. Mais Pyrrhus ne savait pas s'arrêter ; l'idée était trop alléchante. Pourquoi s'inquiéter des coûts ? Il panserait ses plaies plus tard. Une bataille de plus, une victoire supplémentaire, et le tour serait joué.

Les victoires à la Pyrrhus sont beaucoup plus répandues que l'on ne pense. Bien sûr, il est normal d'être enthousiasmé par des perspectives d'aventure et, si le but est très séduisant, on ne voit que ce que l'on veut voir : plus de gains, moins de difficultés qu'en réalité. Au fur et à mesure que l'on progresse, il devient de plus en plus ardu de prendre du recul et d'évaluer rationnellement la situation. Dans de telles circonstances, le prix de la guerre ne fait pas qu'augmenter ; il explose, hors de contrôle. Si les choses tournent mal, c'est l'épuisement, les erreurs s'enchaînent, les problèmes s'accumulent, occasionnant d'autres coûts. Quelle que soit la victoire, elle n'a plus aucun sens.

Soyez vigilant : c'est lorsque vous êtes le plus désireux d'atteindre votre but qu'il faut vous montrer le plus prudent. Réfléchissez à tous les coûts cachés : les négociations diplomatiques stériles, la soif de vengeance de l'ennemi, le temps que tout cela va prendre, votre dette envers vos alliés. Vous pouvez toujours attendre un petit peu, essayer quelque chose qui convienne mieux à vos ressources. L'histoire est jonchée des cadavres de ceux qui n'y avaient pas suffisamment réfléchi. Épargnez-vous les batailles inutiles d'aujourd'hui pour mieux vous battre demain.

Les coffres du prince que vous servez s'épuiseront, vos armes perdues par la rouille vous seront inutiles, l'ardeur de vos soldats se ralentira, leur courage et leurs forces s'évanouiront, les provisions se consumeront, et peut-être même vous trouverez-vous réduit aux plus fâcheuses extrémités.

Instruits du pitoyable état où vous serez alors, vos ennemis sortiront tout frais, fondront sur vous, et vous tailleront en pièces. Quoique jusqu'à ce jour vous ayez joui d'une grande réputation, désormais vous aurez perdu la face.

SUN ZI (IVe siècle av. J.-C.), *L'Art de la guerre*

FORCES ET FAIBLESSES

Lorsque la reine Élisabeth Ire (1533-1603) monta sur le trône d'Angleterre en 1558, ce n'était pas vraiment un cadeau : la guerre civile avait rendu le pays exsangue et les finances étaient dans un état déplorable. Élisabeth avait besoin d'une longue période de paix pour reconstruire des bases solides, notamment en économie : un gouvernement riche est un gouvernement qui a le choix. L'Angleterre, petite île aux ressources limitées, ne pouvait se mesurer à la France ni à l'Espagne, grandes puissances d'Europe. Il fallait d'abord reprendre des forces au moyen du commerce et de l'économie.

Pas à pas, pendant vingt ans, Élisabeth tira l'Angleterre de son marasme. Mais soudain, à la fin des années 1570, le pays se retrouva en situation très précaire : une guerre imminente contre l'Espagne menaçait de ruiner tous les efforts fournis durant les dernières décennies. Le roi d'Espagne, Philippe II, était un fervent catholique qui s'était donné pour mission de stopper la propagation du protestantisme. Les Pays-Bas (la Hollande et la Belgique d'aujourd'hui) appartenaient à l'Espagne, mais une rébellion protestante grondait. Philippe partit en guerre contre les rebelles, déterminé à les écraser. Son but ultime était de restaurer le catholicisme en Angleterre. Dans son plan, il prévoyait de faire assassiner Élisabeth et de la remplacer par sa demi-sœur catholique, Marie Stuart, reine d'Écosse. Si son plan échouait, une stratégie à long terme prévoyait de mettre en place une immense armada de navires pour envahir l'Angleterre.

Philippe II ne cachait pas ses intentions : les ministres d'Élisabeth savaient que la guerre était inévitable. Ils lui conseillèrent d'envoyer une armée aux Pays-Bas pour forcer Philippe II à y envoyer ses hommes au lieu d'attaquer l'Angleterre. Mais Élisabeth n'aimait guère cette idée ; elle enverrait quelques troupes pour éviter un désastre militaire aux rebelles protestants, mais elle n'irait pas plus loin. Elle voulait à tout prix éviter la guerre : entretenir une armée coûtait cher et, par ailleurs, la guerre susciterait des dépenses imprévues et menacerait la stabilité précaire qu'elle avait réussi à rétablir. Si le conflit avec l'Espagne était vraiment inévitable,

Tels étaient nos Anciens : rien ne leur était plus aisé que de vaincre ; aussi ne croyaient-ils pas que les vains titres de vaillants, de héros, d'invincibles fussent un tribut d'éloges qu'ils eussent mérité. Ils n'attribuaient leur succès qu'au soin extrême qu'ils avaient eu d'éviter jusqu'à la plus petite faute. Éviter jusqu'à la plus petite faute veut dire que, quoiqu'il fasse, il s'assure la victoire ; il conquiert un ennemi qui a déjà subi la défaite ; dans les plans jamais un déplacement inutile, dans la stratégie jamais un pas de fait en vain. Le commandant habile prend une position telle qu'il ne peut subir une défaite ; il ne manque aucune circonstance propre à lui garantir la maîtrise de son ennemi.

SUN ZI, IVe SIÈCLE AV. J.-C., L'ART DE LA GUERRE, traduit par Père Joseph-Marie Amiot, sj.

[Achille] avait neuf ans quand le devin Calchas prédit que lui seul prendrait Troie. Thétis, qui savait qu'il y trouverait la mort, s'efforça de le soustraire à ce péril en le cachant sous un déguisement féminin chez le roi Lycomède, à Scyros. Mais les Grecs, aidés par Ulysse, le découvrirent par une ruse ingénieuse […]. Il est alors emmené par les Grecs, n'ayant pu échapper à son destin. On sait quelle vaillance il déploya sous les murs d'Ilion ; il tua de sa main en combat singulier le valeureux Hector. Mais lui-même périt, avant la prise de la ville, soit percé au talon d'une flèche d'Apollon, soit traîtreusement frappé par Pâris.

Félix Guirand et Joël Schmidt, mythes et mythologie, Larousse, Paris, 1996

Élisabeth imposerait ses propres conditions : elle voulait ruiner l'Espagne sans ruiner l'Angleterre.

Élisabeth ignora ses ministres et fit tout pour rester en paix avec les Espagnols. Elle refusa de provoquer Philippe II. Cela lui laissa le temps d'amasser des fonds pour financer la marine anglaise. Parallèlement, elle s'efforça de torpiller l'économie espagnole, qu'elle considérait comme l'unique point faible du pays. L'énorme empire d'Espagne au Nouveau Monde était une vraie force, mais cet empire était aussi très loin. Pour l'entretenir et en tirer des profits, Philippe dépendait entièrement de ses navires, une vaste flotte qu'il avait financée au moyen d'emprunts considérables à des banquiers italiens. Son crédit auprès de ces banques dépendait lui-même de la sécurité de ses bateaux, qui rapportaient l'or du Nouveau Monde. L'Espagne était très puissante, mais c'était un géant aux pieds d'argile.

C'est pourquoi la reine Élisabeth envoya son meilleur capitaine, sir Francis Drake, sur les navires espagnols qui transportaient l'or. Il avait pour mission de faire croire qu'il agissait seul, en pirate et non en corsaire, pour son propre profit. Personne ne devait se douter de son lien avec la reine. À chaque navire qu'il capturait, le taux d'intérêt des emprunts de Philippe II grimpait en raison de la menace qui pesait sur ses navires et qui inquiétait les banquiers italiens. Philippe avait espéré pouvoir engager la guerre contre l'Angleterre en 1582 ; à cour d'argent, il dut la repousser. Élisabeth avait gagné un peu de temps.

Parallèlement, au grand dam de son ministre des Finances, le roi d'Espagne refusa de revoir à la baisse la taille de l'armada. Elle serait plus longue à construire, certes, mais il suffirait d'emprunter un peu plus. Son combat contre l'Angleterre était une croisade religieuse : de simples questions financières n'allaient pas l'arrêter.

Tout en travaillant à la ruine de Philippe II d'Espagne, Élisabeth investit une part de ses maigres ressources dans la mise en place d'un réseau d'espionnage : elle créa le service de renseignements le plus sophistiqué d'Europe. Ses agents en Espagne l'informaient de tous les faits et gestes de Philippe II. Elle savait exactement le nombre de navires qui composeraient l'armada, ainsi que la date à laquelle elle se mettrait en route. Elle put donc repousser jusqu'à la dernière minute le moment où elle rassemblerait son armée, ce qui représentait une économie considérable.

L'Armada espagnole fut enfin prête pour l'été 1588. Elle comptait 128 navires, dont vingt grands galions et un nombre considérable de marins et de soldats. Elle rassemblait autant de bâtiments que la flotte anglaise tout entière ; cela avait coûté une fortune. L'Armada quitta Lisbonne la deuxième semaine de juillet. Mais les espions d'Élisabeth l'avaient informée des plans de Philippe et elle envoya une flotte de navires anglais plus petits et plus mobiles pour harceler l'Armada tandis qu'elle longeait les côtes françaises. Ils coulèrent les bateaux de ravitaillement ; ce fut un joli désordre. Comme le racontait le commandant de la flotte anglaise, lord Howard d'Effingham : « Leur flotte est considérable et très puissante ; et pourtant, on ne cesse de lui arracher plume après plume. »

Enfin, l'Armada jeta l'ancre dans le port de Calais où les armées espagnoles des Pays-Bas devaient les rejoindre. Les Anglais, déterminés à les empêcher de se réunir, rassemblèrent huit larges navires, les chargèrent de substances inflammables et les lancèrent sur la flotte espagnole, dont les bateaux étaient ancrés les uns à côté des autres dans le port. Alors que les navires britanniques approchaient du port toutes voiles dehors, leurs équipages y mirent le feu et évacuèrent. Le stratagème fonctionna à merveille : ce fut un indescriptible chaos ; des dizaines de navires espagnols flambèrent. D'autres prirent la fuite en désordre et entrèrent en collision les uns avec les autres. Dans leur hâte à regagner le large, ils perdirent tout contrôle de la situation.

La perte des navires et du ravitaillement de Calais ruina la discipline des Espagnols autant que leur moral : on annula l'invasion. Pour se prémunir d'autres attaques sur le chemin du retour vers l'Espagne, les navires restants mirent le cap non vers le Sud, mais vers le Nord, en prévoyant de faire un détour par l'Écosse et l'Irlande. Les Anglais ne se donnèrent pas la peine de les pourchasser : ils savaient que le mauvais temps ferait tout le travail. Lorsque l'Armada revint en Espagne, elle avait perdu 44 navires, et la majorité de ceux qui restaient était trop endommagée pour naviguer. Les deux tiers des marins et des soldats étaient morts en mer. L'Angleterre avait tiré son épingle du jeu en ne perdant aucun navire ; seule une centaine d'hommes avait péri au combat.

C'était une glorieuse victoire, mais Élisabeth ne perdit pas de temps à se congratuler. Pour faire des économies, elle renvoya tous les soldats chez eux. Elle ignora superbement les conseillers qui la pressaient de consommer ce triomphe en attaquant les Espagnols aux Pays-Bas. Son ambition n'était pas démesurée : elle voulait simplement épuiser les ressources et les finances de Philippe II d'Espagne, le forcer à abandonner son rêve de reconquête catholique et instaurer un équilibre des pouvoirs en Europe. Et ce fut effectivement sa plus grande victoire, car l'Espagne ne se remit jamais du désastre financier de l'Armada et abandonna rapidement ses desseins en Angleterre.

Les limites sont pénibles, mais elles conduisent à la réussite. En économisant dans la vie courante, on se prépare à affronter les moments de pénurie. En faisant retraite, on s'épargne l'humiliation. Des limites sont également indispensables à l'harmonie des conditions de l'univers. La nature a des limites précises pour l'été et pour l'hiver, pour le jour et pour la nuit, et ce sont ces limites qui donnent son sens à l'année. De même, l'économie, en fixant des limites précises aux dépenses, assure la conservation des biens et empêche que les hommes ne subissent des dommages.

YI KING, LE LIVRE DES MUTATIONS, VERS VIIIe SIÈCLE AV. J.-C., traduit et adapté par Étienne Perrot de la traduction allemande du Père Richard Wilhelm

Interprétation

La défaite de l'Armada espagnole fut la plus coûteuse de l'histoire militaire : une puissance secondaire, qui avait eu du mal à rassembler une armée digne de ce nom, fut capable de tenir en échec le plus grand empire de son temps. Cette victoire fut rendue possible par l'application d'un axiome militaire basique : attaquer les points faibles de l'adversaire avec vos propres points forts. Les points forts de l'Angleterre étaient sa marine réduite mais très mobile et son réseau de services secrets très sophistiqué. En revanche, elle ne pouvait guère compter ni sur ses ressources en hommes et en artillerie, ni sur son économie. Quant à l'Espagne, ses points forts étaient son énorme richesse, sa vaste armée et sa flotte ; mais ses finances, malgré leur abondance, étaient instables, et ses bateaux étaient beaucoup trop lourds et trop lents.

En tout cela – choix de la nourriture, choix du lieu et du climat, choix de sa récréation – on suit les ordres donnés par un instinct de conservation dont la manifestation la plus nette est celle de l'instinct défensif. Fermer les yeux sur bien des choses, s'abstenir de les écouter, ne pas les laisser venir à soi, c'est le premier commandement de la sagesse, la première façon de prouver qu'on n'est pas un hasard mais une nécessité. Le mot qu'on emploie couramment pour désigner cet instinct de défense c'est celui de « goût ». Son impératif ne commande pas seulement de dire « non » quand le « oui » serait une marque de « désintéressement », mais encore de dire « non » le moins souvent possible. Éloignons-nous, séparons-nous de ce qui nous obligerait à répéter le « non » sans cesse. Rien de plus raisonnable : car, si petites qu'elles soient, les dépenses de force défensive, quand elles deviennent la règle habituelle, amènent une pauvreté extrême et parfaitement superflue. Nos grandes dépenses sont faites de la répétition des petites. La défensive, la faction constante constituent – qu'on ne s'y trompe pas – une vraie dilapidation, un vain gaspillage des forces. En prolongeant l'état précaire que représente la défensive on s'affaiblit facilement au point de ne plus pouvoir se défendre. […] Une autre mesure de sagesse et de tactique défensive consiste à réagir le plus rarement possible, à se soustraire aux

Élisabeth refusa de combattre sur les conditions imposées par les Espagnols. Elle garda son armée hors jeu. Mais elle visa le point faible de l'Espagne avec ses propres atouts : l'Angleterre harcela les galions espagnols avec de petits bateaux, sema le désordre dans les finances du pays et parvint à enrayer la machine de guerre. Élisabeth garda le contrôle de la situation en se montrant économe tout en obligeant l'Espagne à un effort de guerre considérable. Vint alors le moment où Philippe II ne pouvait qu'échouer : si l'Armada coulait, c'était la ruine pour des décennies. Et même s'il gagnait, la victoire coûterait tellement cher qu'il se ruinerait pareillement à vouloir l'exploiter sur le sol anglais.

Aucune personne, aucun groupe n'est complètement fort ni totalement faible. Chaque armée, aussi invincible qu'elle paraisse, possède une faille, un talon d'Achille inexploité, vulnérable. Le nombre lui-même peut devenir faiblesse. À l'inverse, le plus faible des groupes possède nécessairement un potentiel, une force cachée. À la guerre, votre but n'est pas d'amasser des stocks d'armes, ni d'augmenter votre force de frappe pour pulvériser l'ennemi. C'est du gaspillage qui coûte cher et qui ne vous protège pas de la guérilla. Rendre coup pour coup, s'affronter directement n'a pas de sens. Il vous faut d'abord identifier les points faibles de l'ennemi : des problèmes de politique interne, un moral moyen, des finances précaires, un gouvernement trop centralisé, un leader mégalomane… Alors, tout en conservant vos points faibles, tout en réservant vos forces pour le long terme, vous pouvez frapper le talon d'Achille encore et encore. Exposer les points faibles de l'adversaire le démoralise et engendre de nouvelles faiblesses. Par l'étude minutieuse des points forts et des points faibles, il n'aura suffi que d'un lance-pierres à David pour abattre Goliath.

L'abondance me rend pauvre.
OVIDE (43 av. J.-C.-17 apr. J.-C.)

LES CLEFS DE LA GUERRE

La réalité peut se définir comme étant l'ensemble des limites auxquelles sont forcément soumis tous les êtres vivants, la dernière de ces limites étant la mort. Nous avons tous un capital d'énergie limité ; ainsi, nos capacités physiques sont dépendantes des ressources alimentaires dont nous disposons. Un animal vit soumis à ces contraintes : il n'essaie pas de voler plus haut, de courir plus vite qu'il ne le peut, ou de dépenser trop d'énergie à amasser de la nourriture, ce qui l'épuiserait et le rendrait vulnérable en cas d'attaque. Il essaie simplement de faire le maximum avec les moyens dont il dispose. Un chat, par exemple, est instinctivement économe de ses mouvements : aucun effort n'est inutile. De même, les personnes pauvres sont très sensibles à ces limites : elles doivent tirer le maximum de ce qu'elles ont et se montrent très inventives. La nécessité est un puissant moteur de créativité.

Le problème de notre société d'abondance est que l'on perd la notion de ces limites. Confortablement à l'abri de la mort, les mois et les années s'écoulent sans que l'on y songe. On s'imagine que l'on a un temps infini devant soi, et cela nous éloigne progressivement de la réalité ; on croit disposer d'une énergie inépuisable, on pense qu'il suffit de s'obstiner un peu pour obtenir ce que l'on veut. Plus rien n'a de limites : la bonne volonté de ses amis, les rêves de richesse et de gloire. Quelques cours, quelques livres, et l'on croit pouvoir développer des talents et des dons au point de totalement se métamorphoser. La technologie fait l'impossible.

situations, aux conditions qui vous condamneraient à suspendre en quelque sorte votre initiative et votre « liberté » pour devenir un simple réactif.
Friedrich Nietzsche, ecce homo, 1844-1900

Dans nos rêves, l'abondance nous rend riches, car les rêves n'ont pas de limites. Dans la réalité, cette même abondance nous appauvrit. Elle fait de nous des gens mous et décadents, ennuyés et ennuyeux, ayant besoin de stimuli toujours plus violents, toujours plus fréquents pour se sentir exister. Dans la vie, il faut être un guerrier, et cela demande d'être réaliste. Tandis que certains se complaisent dans le fantasme, les vrais guerriers trouvent leur bonheur dans la réalité, en se heurtant à leurs limites, en tirant le maximum de ce qu'ils ont. Comme le chat, ils cherchent l'économie maximale de mouvements et d'énergie, la façon de frapper le plus fort avec le moins d'effort. Ils savent que leurs jours sont comptés, qu'ils peuvent mourir demain ; cela les ancre dans le réel. Il est des choses qu'ils ne pourront jamais faire, des talents qu'ils n'auront jamais, des rêves de grandeur qu'ils n'atteindront pas ; mais cela n'a guère d'importance. Un guerrier se concentre sur ce qu'il *a*, sur les points forts qu'il *possède* et sur sa façon de s'en servir. Il sait ralentir, récupérer, se retrancher, et finit par battre son adversaire. Il joue sur le long terme.

Pendant les dernières années de la présence française en Indochine et durant la guerre du Vietnam, le leader militaire des insurgés vietnamiens était le général Võ Nguyên Giáp. D'abord contre les Français, puis contre les Américains, il avait combattu des ennemis beaucoup plus riches, mieux armés et mieux entraînés. Sa propre armée se résumait à un ramassis hétéroclite de paysans : ils n'avaient pour eux que leur moral et leur sens du devoir. Giáp n'avait pas de camions de ravitaillement et son réseau de communications datait du XIXe siècle. À sa place, un autre général aurait tenté de rattraper son retard, d'autant que Giáp en avait eu l'opportunité. La Chine lui avait en effet proposé des camions, des radios, des armes et même des camps d'entraînement. Il refusa, car il y voyait un piège : il ne craignait pas seulement de dépenser ses maigres ressources ; il était également convaincu que, sur le long terme, ce genre d'aide ne ferait d'eux qu'une version affaiblie de leurs propres ennemis. Il choisit donc de faire le maximum avec ce dont il disposait, et tira avantage des faiblesses de son armée.

Il savait que, pour l'armée de l'air américaine, un camion est une cible d'autant plus facile qu'elle est extrêmement voyante. Il fallait donc se rabattre sur un moyen de ravitaillement invisible. Le général vietnamien se servit donc de son réseau de coolies paysans et leur fit transporter le ravitaillement. Lorsqu'ils coupaient une rivière, ils la traversaient sur des

ponts de corde suspendus à la surface de l'eau. Jusqu'à la fin de la guerre, les Américains ne comprirent pas comment les Nord-Vietnamiens étaient parvenus à se ravitailler.

Parallèlement, Giáp développa une tactique de guérilla qui chamboulait complètement les lignes de ravitaillement américaines. Pour se battre, déplacer leurs troupes et se réapprovisionner, les Américains se servaient d'hélicoptères : ils étaient donc extrêmement mobiles. Mais la guerre devant aussi se faire au sol, Giáp fit preuve d'une immense créativité : il se servit de la jungle pour neutraliser les forces aériennes américaines, désorienter les soldats au sol et camoufler ses propres troupes. Il était bien sûr inenvisageable qu'il gagne une bataille rangée contre l'artillerie de pointe américaine : il concentra donc ses efforts sur des attaques spectaculaires, symboliques et donc démoralisantes qui déstabiliseraient l'Américain de base assis devant son poste de télévision et lui prouveraient la futilité et l'injustice de cette guerre. Avec le peu de moyens qu'il avait, il arrivait à frapper très fort.

Les armées qui semblent supérieures en termes de financement, de ressources et de force de frappe sont, en général, prévisibles. Elles se reposent sur leurs équipements, et non sur une stratégie intelligente. Leur puissance technique encourage une certaine paresse intellectuelle. Lorsqu'un problème survient, leur réflexe est d'amasser plus encore que ce qu'elles n'ont déjà. Mais ce ne sont pas vos possessions qui vous apporteront la victoire, c'est la façon dont vous vous en servirez. Lorsque vous avez peu de moyens, vous êtes naturellement plus inventif. Cette créativité vous donne un avantage sur l'ennemi qui, lui, dépend de la technologie : vous apprenez mieux, vous êtes plus adaptable et finissez par vaincre. Lorsque les ressources sont limitées, vous n'avez pas le choix, vous devez les exploiter au maximum. Le temps est votre allié.

Si vous avez moins de moyens que votre ennemi, ne désespérez pas. En vous montrant économe, vous pouvez renverser la situation. Si vos moyens sont identiques, mieux vaut passer du temps à en étudier la gestion plutôt que de dépenser votre argent à augmenter votre arsenal. Si, enfin et surtout, vous êtes mieux armé que votre ennemi, il est plus important que jamais d'économiser vos ressources. Comme disait Pablo Picasso : « Même riche, il faut être pauvre. » Les pauvres sont plus inventifs et, souvent, profitent mieux de ce qu'ils possèdent parce qu'ils en connaissent la valeur et les limites. En bon stratège, vous devez parfois ignorer votre propre force pour vous obliger à tirer le maximum de ce que vous avez. Même si la technologie est de votre côté, battez-vous comme un paysan.

Ce n'est pas pour autant que vous devez totalement abandonner les armes ou ne pas vous en servir. Au cours de l'opération Tempête du désert (la campagne américaine contre l'Irak en 1991), les stratèges américains se sont servis de leur supériorité technologique, surtout aérienne, mais n'ont pas misé leur victoire dessus. Ils avaient tiré les leçons de la débâcle au Vietnam, vingt ans plus tôt, et leurs manœuvres se montrèrent

subtiles, trompeuses, jouant sur la mobilité de petites unités. Cette combinaison d'une excellente technologie et d'une créativité longtemps absente s'avéra extrêmement efficace.

À la guerre, l'objectif importe autant que les moyens : un général peut bien avoir le meilleur plan du monde pour atteindre son but, s'il n'a pas les moyens de l'accomplir, son plan ne vaudra rien. Les plus grands généraux de l'histoire militaire ont appris à d'abord examiner les moyens dont ils disposaient avant de développer une stratégie autour de ces outils : c'est notamment ce qui fit d'Hannibal un grand stratège. Il commençait par étudier la donne : l'état de son armée et de l'armée ennemie, leurs ressources respectives d'infanterie et de cavalerie, le terrain, le moral des troupes, la météo. C'était là les fondations de son plan d'attaque, mais aussi du but qu'il se fixait pour telle ou telle bataille. Au lieu de s'enfermer dans un mode de combat unique, comme de trop nombreux généraux, il adaptait ses buts à ses moyens. Cette stratégie lui fut toujours bénéfique.

La prochaine fois que vous aurez à préparer une campagne, tentez cette expérience : mettez de côté vos plans sur la comète, vos rêveries et vos buts habituels ; n'écrivez aucune stratégie. Passez du temps à examiner les moyens dont vous disposez, les outils et le matériel avec lesquels vous allez devoir travailler. Voilà qui vous aidera à enraciner vos plans dans la réalité, et non dans le fantasme. Étudiez vos propres atouts, vos avantages politiques potentiels, le moral des troupes et tout ce que vous pouvez en faire. Ce n'est qu'ensuite que vous pourrez vous fixer un but réaliste. Non seulement vos stratégies seront plus justes, mais elles seront aussi plus créatives et plus efficaces. Si vous faites les choses à l'envers, que vous rêvez de ce que vous désirez pour ensuite plaquer la réalité sur vos rêves, vous allez droit vers la défaite.

Attention, « économe » ne signifie pas « avare » – autant d'armées ont péché par excès de largesse que par excès d'avarice. Lorsque l'Angleterre attaqua la Turquie pendant la Première Guerre mondiale, espérant la mettre hors d'état de nuire avant d'assaillir l'Allemagne par l'est, les Anglais commencèrent par envoyer une flotte vers le détroit des Dardanelles pour prendre la capitale, Constantinople. La flotte eut de bons résultats mais, au bout de quelques semaines, plusieurs bateaux furent coulés et les Britanniques dénombrèrent beaucoup plus de morts que prévu ; la campagne s'avérait coûteuse. Ils rappelèrent donc leur flotte, choisissant plutôt d'envoyer les troupes vers la péninsule de Gallipoli afin de se battre sur terre. Cela paraissait plus sûr et moins coûteux. Mais ce fut un fiasco qui se prolongea pendant des mois et coûta des milliers de vies pour finalement aboutir à une honteuse défaite. Des années plus tard, on découvrit des documents turcs qui révélaient que la flotte britannique avait été en fait sur le point de réussir : un jour ou deux de plus et ils remportaient la victoire, et prenaient Constantinople ; le cours de la guerre en aurait été changé. Mais les Britanniques s'étaient montrés avares ; au dernier moment, ils s'étaient retirés, trop inquiets des dépenses engendrées. Avoir voulu trop économiser leur coûta finalement bien cher.

Toute limitation a sa valeur. Mais lorsque cette limitation exige un effort persistant, elle est liée à une trop grande dépense d'énergie. Si par contre la limitation est quelque chose de naturel, comme par exemple la propriété qu'a l'eau de couler vers le bas, cela conduit nécessairement au succès, parce qu'une telle attitude signifie une économie de force. L'énergie qui, autrement, s'épuise en un vain combat avec l'objet, profite intégralement à l'affaire dont on s'occupe, et le succès ne peut pas ne pas venir.

YI KING, LE LIVRE DES MUTATIONS, VERS VIII[e] SIÈCLE AV. J.-C., traduit et adapté par Étienne Perrot de la traduction allemande du Père Richard Wilhelm

Une économie juste ne signifie pas que vous deviez absolument thésauriser. Ce n'est pas l'économie mais l'avarice qui est dangereuse pour la guerre. Être économe revient à trouver le bon compromis, le niveau à partir duquel vos coups portent, mais sans vous ruiner. À être trop économe, vous vous ruinez plus encore et, la guerre s'éternisant, vos coûts grimpent, sans pour autant vous donner les moyens de porter le coup fatal.

À la guerre, il est plusieurs tactiques qui se prêtent à l'économie. Il y a premièrement la supercherie, qui ne coûte pas grand-chose et s'avère parfois redoutable. Au cours de la Seconde Guerre mondiale, les Alliés se servirent d'une série de duperies visant à faire croire aux Allemands qu'ils allaient être attaqués en plusieurs points, ce qui les fit se disperser. La campagne de Russie de Hitler fut donc affaiblie par la fausse nécessité de laisser des troupes en France et aux Balkans afin de prévenir une éventuelle attaque… qui ne vint jamais. Ce type de stratégie est très efficace lorsque l'on dispose de peu de moyens matériels. Il faut cependant se montrer fin stratège, donner de fausses informations et faire de la propagande pour rendre la guerre impopulaire dans le camp ennemi.

Deuxièmement, choisissez des ennemis que vous êtes en mesure de battre : évitez ceux qui n'ont rien à perdre ; ils s'acharneront contre vous quoi qu'il en coûte. Au XIXe siècle, Otto von Bismarck développa la puissance militaire de la Prusse aux dépens de faibles adversaires, comme les Danois. Les victoires faciles remontent le moral, forgent une réputation, donnent de l'énergie et, surtout, ne sont pas très coûteuses.

Parfois, les choses ne se passent pas exactement comme prévu : une bataille qui s'annonçait facile peut se compliquer sans que l'on s'y attende. On ne peut pas tout planifier. Il est donc important non seulement de choisir ses batailles, mais aussi de savoir reconnaître la défaite et se retirer. En 1971, les boxeurs Mohamed Ali et Joe Frazier, tous deux au sommet de leur carrière, se rencontrèrent au championnat du monde des poids lourds. Ce fut un match éreintant, l'un des plus célèbres de l'histoire de la boxe : Frazier gagna sur décision de l'arbitre après avoir mis Ali quasiment K.-O. au quinzième round. Mais les deux hommes souffrirent énormément de ce combat : ils avaient tous deux placé bon nombre de coups au but. Voulant prendre sa revanche, Ali gagna un deuxième combat en 1974 après quinze rounds éreintants, et une fois de plus la victoire fut attribuée par l'arbitre. Aucun des boxeurs n'était content et chacun désirait une victoire plus éclatante : ils combattirent donc à nouveau en 1975, à Manille, pour ce que l'on appela le *Thrilla in Manila.* Cette fois, Ali gagna au quatorzième round. Mais aucun des deux hommes ne fut plus jamais le même. Ces trois combats les avaient épuisés et avaient raccourci leur carrière. Fierté et colère avaient pris le pas sur la raison. Évitez de tels pièges. Il faut savoir s'arrêter. La frustration et l'orgueil ne justifient pas le combat. Les enjeux en sont trop importants.

En fait, en matière de relations humaines, rien n'est stable. Avec le temps, soit vos efforts s'affaibliront – une sorte de friction s'installera, en raison d'événements extérieurs inattendus ou par votre propre faute –,

soit votre élan vous permettra d'avancer encore un peu. Le gaspillage engendre la tension, sape l'énergie comme le moral. Vous vous ralentissez vous-même. À l'inverse, en vous battant avec économie, vous créez de l'énergie. Cherchez le degré qui vous convient, l'équilibre entre ce dont vous êtes capable et la tâche à accomplir. Lorsque le but n'est ni au-dessus ni en dessous de vos talents, mais exactement à votre niveau, vous ne finissez ni épuisé, ni ennuyé, ni déprimé. C'est là la source d'une créativité et d'une énergie nouvelles. Et pour trouver ce juste niveau, il faut vous battre avec économie : moins d'obstacles sur votre chemin pour plus d'énergie. Étrangement, c'est en tenant compte de ses limites qu'on les repousse ; tirez le maximum de ce que vous avez, et vous obtiendrez plus.

Image : Le nageur. L'eau oppose une certaine résistance : vous ne pouvez la traverser comme l'air. Certains nageurs se débattent dans l'eau, forcent pour créer de la vitesse ; mais ils ne font que des vagues, un obstacle de plus. D'autres sont trop délicats, et se déplacent à peine. Un bon nageur est économe de ses mouvements, mais repousse l'eau avec douceur, justesse et mesure. Il sait exploiter son poids pour avancer au plus vite et couvrir de longues distances à un rythme régulier.

Autorité : La valeur d'une chose réside parfois moins dans ce que l'on obtient grâce à elle que dans ce qu'il en coûte pour l'obtenir. (Friedrich Nietzsche, 1844-1900)

A CONTRARIO

Il n'y a aucune bonne raison de ne pas se montrer économe mais, bien sûr, il faut forcer l'adversaire à gaspiller autant que possible. C'est la tactique du raid, qui le force à gâcher de l'énergie en vous pourchassant. Faites-lui croire qu'une grosse attaque vous détruira, puis faites échouer cette attaque en prolongeant la guerre : il perdra du temps et des ressources. Un adversaire frustré qui gaspille son énergie en frappant là où cela n'atteint pas finit toujours par commettre des erreurs et révéler des faiblesses.

9

RENVERSEZ LA TENDANCE : LA STRATÉGIE DE LA CONTRE-ATTAQUE

Faire le premier pas, avoir l'initiative du combat, c'est souvent se mettre en position de faiblesse : on expose sa stratégie et on limite ses options. Préférez le pouvoir de l'immobilité et du silence, et obligez l'ennemi à entamer la marche : pour la contre-attaque, vous aurez le choix et garderez toutes les cartes en main. Si l'adversaire est agressif, appâtez-le et poussez-le à une attaque sévère qui l'affaiblira. Il faut apprendre à vous servir de son impatience et de sa volonté de vous abattre afin de le déstabiliser et de le faire tomber. Dans un moment difficile, il ne faut pas désespérer et fuir : la situation peut se retourner à tout moment. Apprenez à vous tenir en retrait et à attendre le bon moment pour lancer une contre-attaque inattendue : votre faiblesse deviendra force.

La technique du « selon son bon plaisir » exige de déterminer en premier lieu ce que l'ennemi croit et ce qu'il veut ; ensuite de faire semblant de se conformer à ses attentes et ses désirs jusqu'à ce que la situation puisse être exploitée. Définition : quand l'ennemi veut quelque chose et qu'on le lui accorde, on appelle cette méthode « selon son bon plaisir »… En général, le fait de s'opposer à quelque chose contribue à le rigidifier ; il vaut mieux s'y soumettre de façon à pousser l'ennemi à la faute. S'il veut avancer, il faut se montrer totalement souple et faire preuve de faiblesse afin de l'amener à avancer. Si l'ennemi souhaite se retirer, il faut se disperser et lui ménager un chemin pour s'enfuir. Si l'ennemi se fie à un front compact, il faut établir ses propres lignes à grande distance et s'installer dans une position défensive massive, d'où l'on observera son arrogance. Si l'ennemi se veut impressionnant, il faut se montrer respectueux jusqu'à l'abjection, tout en faisant des plans substantiels dans l'attente qu'il se relâche. Il faut le conduire à avancer tout en couvrant cette avance, faire mine de le libérer et le capturer. Il faut exploiter son arrogance, faire fonds sur sa négligence.

Texte de la dynastie Ming, XVIIe siècle, cité par Ralph D. Sawyer dans The Tao of Spycraft

L'AGRESSION DÉGUISÉE

En septembre 1805, Napoléon Bonaparte fit face à la première grande crise de sa carrière : l'Autriche et la Russie s'étaient alliées contre lui. Au sud, les troupes autrichiennes attaquaient les soldats français qui occupaient l'Italie du Nord ; à l'est, le général autrichien Karl Mack conduisait de nombreuses troupes en Bavière. Une armée russe considérable, menée par le général Mikhail Kutusov, était en chemin pour rejoindre celle de Mack. Ces forces alliées, une fois réunies et élargies, se dirigeraient ensuite vers la France. À l'est de Vienne, des troupes russes et autrichiennes attendaient l'ordre de départ. L'armée de Napoléon était deux fois moins nombreuse.

Le plan de Napoléon était d'essayer de battre chaque armée de l'alliance une par une avant qu'elles ne se rejoignent, au moyen de petites unités mobiles. Il envoya des troupes pour stabiliser la situation en Italie et se dirigea vers la Bavière avant que Kutusov n'y arrive. Il infligea une défaite cuisante à Mack près de la ville d'Ulm, sans qu'aucun coup de feu ne soit tiré ou presque (voir chapitre 6). Cette victoire fut un véritable chef-d'œuvre militaire, mais pour qu'elle soit complète, Napoléon devait rattraper Kutusov avant qu'il ne fût rejoint par des renforts russes ou autrichiens. Napoléon envoya donc le gros des troupes vers l'est, en direction de Vienne, en espérant piéger les forces russes qui battaient en retraite. Mais la poursuite s'enlisa : la météo était mauvaise et les troupes françaises fatiguées ; les maréchaux commirent plusieurs erreurs et, surtout, Kutusov se montrait plus rusé dans la retraite que dans l'attaque. Il parvint à éviter les Français et rejoignit la ville d'Olmütz, au nord-est de Vienne, où le reste des troupes austro-russes attendaient.

Les puissances de l'alliance avaient réussi à renverser la donne : Napoléon se retrouva brusquement en situation très précaire. La mobilité était son point fort, mais la petite taille des unités les rendait individuellement très vulnérables : elles étaient plus efficaces lorsqu'elles étaient proches les unes des autres, pour se soutenir. Maintenant, elles étaient dispersées de Munich à Vienne, que Napoléon avait prise après sa victoire sur Mack à Ulm. Ses hommes étaient affamés, fatigués et à court de vivres. Les Autrichiens qui combattaient les Français au nord de l'Italie battaient en retraite mais, ce faisant, ils se dirigeaient vers le nord-est, menaçant Napoléon sur le flanc sud. Au nord, les Prussiens, constatant que Napoléon était en difficulté, songeaient à rejoindre l'alliance. S'ils le faisaient, ils sèmeraient la panique sur les routes de ravitaillement et de communication napoléoniennes. Les deux armées venant du nord et du sud avaient les moyens de l'écraser.

Les options qui se présentaient à Napoléon étaient castastrophiques. S'il continuait à poursuivre Kutusov, ses troupes en seraient encore plus éparpillées. De plus, les Russes et les Autrichiens étaient maintenant forts de 90 000 hommes, idéalement localisés à Olmütz. Mais s'il restait sur place, il serait progressivement encerclé par les armées ennemies. La seule solution semblait être de battre en retraite : c'est ce que ses généraux lui

conseillaient. Mais c'était déjà la mi-novembre et le temps se dégradait ; l'ennemi le savait en position de faiblesse, et cela risquait de lui coûter cher. En outre, faire marche arrière maintenant, c'était rendre inutile la magnifique victoire d'Ulm. Il ne pouvait faire cela à ses hommes. Cela encouragerait les Prussiens à rejoindre l'alliance, et l'ennemi anglais, le voyant si vulnérable, pourrait décider d'envahir la France. Quel que soit le chemin qu'il choisirait, il allait droit au désastre. Il réfléchit plusieurs jours, ignorant ses conseillers pour s'absorber dans les cartes militaires.

La transition rapide et puissante à la contre-attaque – l'éclair que lance la lame dégainée – est le moment le plus brillant de la défense.

Carl von Clausewitz, 1780-1831

Entre-temps, à Olmütz, les dirigeants autrichiens et russes, notamment l'empereur autrichien François Ier et le jeune tsar Alexandre Ier, observaient les mouvements de Napoléon avec une curiosité et une excitation croissantes. Ils l'avaient mené exactement là où ils le souhaitaient : ils tenaient l'occasion de se venger de l'humiliation d'Ulm.

Le 25 novembre, des éclaireurs de l'alliance rapportèrent que Napoléon avait déplacé une grande partie de son armée à Austerlitz, entre Vienne et Olmütz. Il semblait que ses troupes occupaient le plateau de Pratzen, position qui pouvait indiquer la préparation d'une bataille. Mais Napoléon n'avait que 50 000 hommes avec lui, soit presque deux fois moins que les troupes ennemies. Comment pouvait-il espérer une victoire ? Grand seigneur, François Ier proposa un armistice le 27 novembre. Napoléon était un être exceptionnel et il le savait : même acculé de la sorte, il y avait un risque à le combattre ; à la vérité, l'empereur autrichien essayait aussi de gagner du temps pour finir d'encercler l'armée française, mais aucun général de l'alliance ne pensa un instant que Napoléon tomberait dans ce piège.

Toutefois, à leur grande surprise, Napoléon sembla pressé de trouver un accord. Le tsar et les généraux comprirent soudain : il paniquait, se raccrochait désespérément à une lueur d'espoir. Cette confusion sembla se confirmer presque immédiatement, le 29 novembre, lorsque Napoléon abandonna le plateau de Pratzen, se dirigeant vers l'ouest en repositionnant sans cesse sa cavalerie : apparemment, il était complètement perdu. Le lendemain, il demanda un rendez-vous avec le tsar en personne. Celui-ci envoya un émissaire, qui rapporta que Napoléon n'avait pu masquer son doute et son affolement. Il était au bord de la crise de nerfs, paniqué, éperdu. Les conditions de l'armistice transmises par l'émissaire étaient très dures et, même si Napoléon ne les avait pas acceptées, il avait écouté, bien concentré, presque intimidé. Le jeune tsar buvait du petit-lait. Enfin, après avoir tant attendu, il allait mettre la main sur ce fameux Napoléon.

En abandonnant le plateau de Pratzen, Napoléon donnait à penser qu'il était en position vulnérable. Ses lignes au sud étaient faibles et la route vers Vienne, au sud-ouest, pour battre en retraite, était très exposée. Une armée alliée pouvait prendre le plateau de Pratzen sans difficulté, pivoter au sud pour percer le point faible des lignes napoléoniennes, puis leur barrer le passage avant de revenir au nord pour les encercler et les anéantir. Pourquoi attendre ? Une telle occasion ne se représenterait

[À la bataille d'Hastings, en 1066,] Guillaume eut une inspiration soudaine dictée par la catastrophe qui avait frappé les Anglais au beau milieu du premier conflit. Il décida d'essayer un subterfuge : feindre de prendre la fuite. Ce stratagème n'était pas inconnu des Bretons et des Normands des époques précédentes. Sur son ordre, une partie considérable des attaquants tourna brusquement les talons et se retira dans un désordre apparent. Les Anglais crurent – avec davantage de raison que la fois précédente – que l'ennemi était vraiment en fuite et, pour la deuxième fois, une partie importante de leurs forces quitta la ligne de combat et se précipita à la poursuite des bataillons qui faisaient retraite. Lorsqu'ils furent bien engagés dans la descente, Guillaume répéta sa manœuvre précédente. La partie intacte de son armée se rua sur les flancs des poursuivants alors que ceux qui avaient feint de se débander faisaient demi-tour et les attaquaient face à face. Le résultat était joué d'avance : les hommes du fyrd qui attaquaient en désordre furent taillés en pièces et quelques rares seulement réussirent à se réfugier auprès de leurs camarades sur les hauteurs.

Sir Charles Oman, History of the Art of War in the Middle Ages, 1898

jamais. Le tsar Alexandre et ses généraux les plus jeunes persuadèrent l'empereur autrichien hésitant et lancèrent l'attaque.

Le mouvement commença au matin du 2 décembre. Alors que deux petites divisions se dirigeaient vers les Français depuis le nord, afin de les immobiliser, une vague de soldats russes et autrichiens avança vers le plateau de Pratzen et le prit avant de se diriger vers le sud, le point faible des lignes françaises. Les soldats rencontrèrent une certaine résistance, mais ils étaient en surnombre ; ils n'eurent aucun mal à passer, puis à prendre les lieux clés qui leur permettaient de se rediriger vers le nord pour encercler Napoléon. Mais à neuf heures du matin, tandis que les dernières troupes de l'alliance (quelque 60 000 hommes en tout) avaient pris le plateau et se dirigeaient vers le sud, les commandants alliés apprirent que quelque chose d'inattendu se préparait : une grosse troupe française, qui leur était invisible par-delà le plateau, se dirigeait droit vers l'est, vers la ville de Pratzen et le centre des lignes alliées.

Kutusov comprit immédiatement le danger : les alliés avaient avancé tellement d'hommes vers le point faible des lignes françaises que leur propre centre n'était plus défendu. Il essaya de faire faire demi-tour aux dernières troupes qui allaient vers le sud, mais il était trop tard. À onze heures, les Français avaient repris le plateau. Pire encore, d'autres troupes venaient du sud-ouest pour renforcer leurs positions au sud et empêcher les armées de l'alliance d'encercler les Français. La situation s'était totalement inversée. À partir de la ville de Pratzen, les Français attaquaient maintenant le centre des lignes de l'alliance et se déplaçaient rapidement pour couper la retraite de l'ennemi vers le sud.

Les différentes parties de l'armée de l'alliance – au nord, au centre et au sud – étaient maintenant complètement coupées les unes des autres. Les Russes essayèrent de fuir encore plus au sud, mais des milliers d'entre eux périrent dans les lacs gelés et les marécages. À dix-sept heures, c'était la débâcle complète et l'on appela à la trêve. L'armée austro-russe avait perdu beaucoup d'hommes, bien plus que les Français. La défaite était tellement cuisante que l'alliance fut rompue ; la guerre était finie. D'une certaine manière, Napoléon avait tiré sa victoire de la défaite. Austerlitz fut le plus grand triomphe de sa carrière.

Interprétation

Lors de la crise qui conduisit à la bataille d'Austerlitz, les conseillers et les maréchaux de Napoléon ne pensaient qu'à battre en retraite. Il est parfois préférable, croyaient-ils, d'assumer la défaite et de préparer la défense. Le tsar et ses alliés étaient en face, ils avaient réussi à affaiblir Napoléon. Qu'ils l'encerclent ou l'attaquent immédiatement, ils avaient de toute façon l'offensive.

Napoléon, lui, était le juste équilibre entre les deux, meilleur stratège aussi bien que ses propres conseillers et maréchaux que du tsar et des généraux de l'alliance. Sa pensée était beaucoup plus fluide et large que la leur : il ne concevait pas la guerre en termes, mutuellement exclusifs,

de défense et d'attaque. Dans son esprit, les deux étaient inextricablement liés : une position défensive était le meilleur moyen de masquer une manœuvre offensive, une contre-attaque ; de même, une manœuvre offensive était souvent la plus efficace pour défendre une faible position. Ce que Napoléon mit en place à Austerlitz n'était ni une retraite ni une attaque, mais une manœuvre beaucoup plus subtile et créative : il fusionna les deux notions pour créer le piège parfait.

Après s'être emparé de Vienne, Napoléon commença par avancer sur Austerlitz, prenant apparemment l'initiative. Cela prit les Autrichiens et les Russes par surprise, même s'ils étaient encore largement en surnombre. Mais ensuite, il recula et se mit en position de défense. Puis il eut l'air d'hésiter entre offensive et défensive, donnant l'impression d'une grande confusion. Lors de sa rencontre avec l'émissaire du tsar, il se montra très troublé, dans sa stratégie comme dans ses émotions. C'était là une très bonne mise en scène de Napoléon, qui visait à le faire paraître faible et vulnérable, invitant l'ennemi à l'attaque.

Ses manœuvres réussirent : Napoléon leurra les alliés qui, renonçant à toute prudence, l'attaquèrent ouvertement et se mirent en danger. Leur défense, à Olmütz, était tellement forte et dominante que, pour les mettre en position de faiblesse, il n'avait pas le choix : il fallait les obliger à se déplacer. C'est précisément ce que Napoléon parvint à faire. Et au lieu de se défendre contre leur violente attaque, il passa ensuite à l'offensive, la contre-attaque. Il altérait ainsi la dynamique de combat, dans l'espace autant que dans les esprits. Pousser l'armée attaquante à se mettre brusquement sur la défensive, c'est en enrayer toute la mécanique. De fait, les troupes de l'alliance paniquèrent et battirent en retraite sur les lacs gelés que Napoléon avait depuis longtemps désignés comme leurs tombeaux.

La majorité d'entre nous ne sait être que d'un seul mode à la fois : l'offensive ou la défensive. Soit l'on passe à l'attaque, chargeant dans un dernier effort désespéré pour atteindre son but, soit l'on évite frénétiquement le conflit et, quand on n'a plus le choix, on repousse l'ennemi du mieux que l'on peut. Mais il faut savoir qu'aucune approche n'est efficace si elle exclut l'autre. Si l'attaque devient une règle, on se crée des ennemis ; on risque de perdre le contrôle et de le regretter plus tard. Si l'on fait primer la défensive, on prend la mauvaise habitude de rester dans son coin. Dans les deux cas, on est trop prévisible.

La troisième option, la voie napoléonienne, est la meilleure. Quand vous paraissez vulnérable, sur la défensive, l'adversaire finit par ne plus se méfier et abaisse sa garde. Lorsque vous sentez sa faiblesse, que vous voyez une ouverture, alors passez à l'attaque. L'agression doit être contrôlée et votre faiblesse, une astuce pour déguiser vos intentions. En situation de danger, lorsque ceux qui vous entourent vous croient faible et prêt à capituler, c'est le moment de saisir votre chance. En vous faisant passer pour plus faible que vous ne l'êtes, vous poussez l'ennemi à attaquer sans prendre de précautions. C'est alors le moment de passer à l'attaque en prenant l'adversaire par surprise, lorsqu'il s'y attend le moins. Pour garder un coup

Utilise la patience, préserve tes forces, et use l'ennemi. Amène l'ennemi dans une impasse sans même le combattre, car il est une loi universelle de la nature qui veut qu'un élément hyperactif perde son énergie avec le temps, tandis qu'un élément passif pourra préserver et développer sa force. En termes militaires, on doit éviter l'engagement avec un ennemi irrésistible jusqu'à ce que la force de celui-ci s'épuise dans l'excitation. Celui qui attaque a certes le choix de la bataille et l'avantage de l'initiative. Mais cette stratégie insiste sur les avantages de la défense. En prenant une position que l'attaquant ne peut contourner et en s'assurant de réserves suffisantes, le défenseur a l'opportunité de préserver ses forces en attendant que l'ennemi s'épuise jusqu'à avoir perdu sa supériorité. C'est alors pour le défenseur le moment opportun pour contre-attaquer et l'emporter. Ce stratagème s'applique également à la vie privée, où il convient d'occuper en permanence un ennemi, de lui causer un maximum de soucis, et d'attendre que la fatigue l'affaiblisse.

LE PREPASIEN, n° 17, octobre 2005

Ces deux principes d'application fondamentaux sont expressément liés à la valeur tactique assignée à la personnalité d'un adversaire dans le cadre d'un combat. D'après le principe d'application unilatéral, la personnalité de l'adversaire est considérée comme la cible principale de l'attaque ou de la contre-attaque, dans le dessein de parvenir à son assujettissement total ou partiel. Selon le principe d'application bilatéral en revanche, la personnalité de l'adversaire n'est pas considérée comme une simple cible mais également (et d'après certains maîtres du bujutsu principalement) comme un instrument, c'est-à-dire comme l'agent involontaire mais néanmoins utile de son propre assujettissement… C'est le principe d'application bilatéral qui représente sans doute une différence tactique entre le bujutsu japonais et les arts martiaux occidentaux. Lafcadio Hearn par exemple considère ce principe comme « une idée exclusivement orientale » quand il demande : « Quel cerveau occidental aurait pu élaborer cet étrange enseignement : ne jamais contrer la force par la force, mais se contenter de diriger et d'utiliser la puissance de l'attaque, renverser l'ennemi uniquement par sa propre force ; le vaincre exclusivement par ses propres efforts ? » (Smith, 128)… Takuan a notamment appliqué cela à l'art de l'escrime ; il se réfère à la valeur stratégique du principe bilatéral dans une stratégie de

d'avance sur vos ennemis, il vous faut donc trouver un équilibre entre offensive et défensive. Les pires coups sont ceux auxquels on ne s'attend pas.

> Quelque critiques que puissent être la situation et les circonstances où vous vous trouvez, ne désespérez de rien ; c'est dans les occasions où tout est à craindre qu'il ne faut rien craindre ; c'est lorsqu'on est environné de tous les dangers qu'il n'en faut redouter aucun ; c'est lorsqu'on est sans aucune ressource qu'il faut compter sur toutes ; c'est lorsqu'on est surpris qu'il faut surprendre l'ennemi lui-même.
>
> Sun Zi (IVe siècle av. J.-C.), *L'Art de la guerre*

JIU-JITSU

En 1920, le gouverneur de l'Ohio, James Cox, fut désigné par le parti démocrate comme candidat à la succession du président Woodrow Wilson. Au même moment, le parti choisit le jeune Franklin D. Roosevelt, âgé de trente-huit ans, comme candidat à la vice-présidence. Sous Wilson, Roosevelt avait été sous-secrétaire d'État au ministère de la Marine. Mais, plus important, c'était le cousin de Theodore Roosevelt, encore très populaire après son mandat présidentiel de la première décennie du siècle.

Warren G. Harding était le candidat républicain ; la campagne fut éreintante. Les républicains avaient beaucoup d'argent ; ils évitaient de parler de vrais problèmes et jouaient de l'image populaire de Harding. Cox et Roosevelt répondirent aux républicains par une offensive vigoureuse, basant leur campagne sur une question précise chère à Wilson : la place des États-Unis dans la Société des Nations qui, espérait-il, apporterait la paix et la prospérité. Roosevelt fit campagne à travers tout le pays, donnant discours sur discours, afin de concurrencer la richesse des républicains par son seul travail. Mais la campagne fut un désastre : Harding gagna l'élection et remporta l'une des victoires les plus écrasantes de l'histoire électorale américaine.

L'année suivante, Roosevelt fut frappé par la polio et perdit l'usage de ses jambes. Survenant juste après la désastreuse campagne de 1920, cette maladie marqua un tournant dans sa vie : il se rendit soudain compte de sa fragilité physique et de la proximité de la mort. Il prit le temps de faire un examen de conscience. Le monde de la politique était brutal et violent. Pour gagner une élection, les gens étaient capables de tout, prêts à toutes sortes d'attaques personnelles. Pour survivre, il fallait se montrer sans scrupule et subir la pression. Cette approche ne plaisait pas à Roosevelt ; physiquement, il n'était plus en mesure d'y répondre. Il décida de se forger un style politique différent, bien à lui, qui le distinguerait des autres et lui ferait garder l'avantage.

En 1932, après avoir été gouverneur de New York, Roosevelt fut candidat démocrate à la présidentielle contre le républicain Herbert Hoover. Le pays était plongé dans la crise depuis 1929 et Hoover semblait incapable

de la gérer. Étant donné la faiblesse de ses sondages, il lui était difficile de rester sur la défensive. Comme les démocrates en 1920, il passa vigoureusement à l'attaque, traitant Roosevelt de socialiste – ce qui, déjà à l'époque, était la pire des insultes aux États-Unis. En retour, Roosevelt parcourut tout le pays, expliquant comment il comptait sortir l'Amérique de la crise. Il ne donnait guère de détails, ne répondait pas directement aux attaques de Hoover. Mais il irradiait de confiance et d'intelligence. À l'inverse, Hoover paraissait violent et agressif. La crise l'aurait probablement fait perdre de toute façon, mais la claque fut beaucoup plus douloureuse que prévue : à la surprise générale, la victoire de Roosevelt fut écrasante.

Au cours des semaines suivant l'élection, Roosevelt se cacha le plus possible du public. Ses ennemis de droite se servirent de cette absence pour l'attaquer, faisant courir le bruit qu'il n'était de fait pas prêt pour les responsabilités qu'il avait briguées. Les critiques se firent acerbes et agressives. Cependant, lors de son intronisation, Roosevelt fit un discours enthousiaste. Durant les premiers mois de son mandat, connu sous le nom des « Cent Jours », il surprit tout le monde en passant de l'inactivité complète à une offensive puissante, modifiant complètement la législation : les gens avaient enfin l'impression que quelqu'un prenait le pays en main. Les critiques se turent.

Les années suivantes, ce même schéma se répéta à plusieurs reprises. Roosevelt opposait une résistance calme à ses adversaires : la Cour suprême détournait ses programmes ; ses ennemis de tous bords (le sénateur Huey Long et le leader travailliste John L. Lewis à gauche ; le père Charles Coughlin et les riches hommes d'affaires à droite) publiaient d'hostiles pamphlets dans la presse. Roosevelt se faisait alors plus discret, disparaissant des feux de la rampe. Pendant ses absences, les attaques atteignaient des sommets. Ses conseillers paniquaient, mais Roosevelt ne faisait qu'attendre son heure. Il savait que les Américains finiraient par se lasser de ces accusations, d'autant qu'elles n'étaient qu'unilatérales, puisqu'il refusait de répondre. Puis, souvent un mois ou deux avant les élections, il passait à l'attaque, défendait ses idées et attaquait ses adversaires avec une brutalité et une vigueur qui les surprenaient toujours. Ce calendrier distrayait aussi le public et lui faisait gagner son attention.

Pendant les périodes de silence, les attaques se faisaient toujours plus nombreuses et plus violentes, mais elles ne représentaient pour lui que les armes dont il se servirait le moment venu pour ridiculiser ses adversaires hystériques. L'exemple le plus célèbre est celui de 1944, lorsque le candidat républicain Thomas Dewey lança une série d'attaques personnelles contre Roosevelt, salissant sa femme, ses fils et critiquant même son chien, le terrier écossais Fala, auquel Dewey reprochait d'être soigné aux frais du contribuable. Roosevelt répondit lors d'un discours de campagne.

> « Les dirigeants républicains ne se sont pas contentés d'attaquer ma personne et mes proches, mais ils s'en prennent maintenant à mon petit chien, Fala. Celui-ci, contrairement aux membres de

contre-attaque contre l'adversaire quand il conseille à son élève de « se servir de son attaque en la retournant contre lui-même. Alors son sabre avec lequel il avait l'intention de te tuer devient le tien et l'arme s'abat sur l'adversaire lui-même. Dans le Zen, on appelle cela "s'emparer de la lance de l'ennemi et s'en servir pour le tuer" ». (Suzuki, 96). Les écoles antiques de jiu-jitsu étaient très compréhensives sur ce thème… Le jiu-jitsu, littéralement « l'art du mou », comme son nom l'indique, est fondé sur le principe d'opposer mollesse et élasticité à la dureté et à la raideur. Son secret consiste à garder son corps plein de ki*, avec de l'élasticité dans les membres, et dans le fait d'être toujours vigilant pour retourner la force de son adversaire à son avantage avec un emploi minimal de sa propre force musculaire.*

Oscar Ratti et Adele Westbrook, secrets of the samurai, 1973

ma famille, a très mal vécu la chose. Il a appris que, d'après un auteur républicain très imaginatif, je l'aurais abandonné sur une des îles Aléoutiennes, et que je l'aurais fait récupérer par un contre-torpilleur au prix de deux, trois, huit voire vingt millions de dollars pour le contribuable américain ! Son sang d'Écossais n'a fait qu'un tour. Ce n'est plus le même chien, désormais. J'ai l'habitude d'entendre sur mon compte des tas de choses malveillantes, mais je pense être en droit de m'élever avec vigueur contre des propos diffamatoires visant mon chien. »

Ce discours se révéla aussi efficace que drôle. Comment ses adversaires pouvaient-ils y répondre ? Chaque année, ils s'épuisaient à l'attaquer, gagnant des points lorsque cela leur était inutile, et encaissant défaite sur défaite face à lui aux élections.

L'armée doit préférer l'immobilité au mouvement. Tant qu'elle ne bouge pas, sa formation reste cachée mais elle se dévoile dès qu'elle fait mouvement. Quand un mouvement irréfléchi conduit à révéler la formation de l'armée, celle-ci tombera aux mains de l'ennemi. S'ils restaient sans bouger, le tigre et la panthère ne tomberaient pas dans la trappe, le chevreuil ne se jetterait pas dans le piège, les oiseaux ne seraient pas happés par le filet et le poisson et les tortues ne se prendraient pas à l'hameçon. Tous ces animaux deviennent la victime de l'homme à cause de leurs mouvements. C'est pourquoi le sage chérit l'immobilité. En restant immobile, il peut chasser la témérité et profiter de la témérité de l'ennemi. Quand l'ennemi dévoile une formation vulnérable, le sage peut saisir la chance de soumettre l'ennemi. On lit dans Le Livre de maître Weiliao *: « L'armée arrive à la victoire par l'immobilité. » Oui, il ne faut pas que l'armée bouge sans grande réflexion, il faut encore moins qu'elle se lance dans des actions imprudentes.*

THE WILES OF WAR: 36 MILITARY STRATEGIES FROM ANCIENT CHINA, traduit par Sun Haichen, 1991

Interprétation

Roosevelt ne supportait pas de se sentir acculé, de ne pas avoir le choix. C'était lié à sa nature très souple : il préférait s'adapter aux circonstances, changer de direction sans effort, au gré des choses. Mais cela venait aussi des limites physiques que sa maladie lui imposait : il détestait se sentir ainsi entravé, impuissant. Très vite, lorsque Roosevelt fit campagne, comme tout le monde, de façon agressive, défendant son cas et attaquant ses adversaires, il se sentit totalement ligoté. L'expérience lui apprit le pouvoir du silence. Il finit donc par laisser ses adversaires faire le premier pas : en attaquant ou en détaillant leurs positions, ils se mettaient en danger, lui permettant par la suite de se servir contre eux de leurs propres mots. Silencieux face aux attaques, il irritait ses adversaires jusqu'à ce qu'ils aillent trop loin : rien de plus rageant que de se fâcher contre quelqu'un et de n'avoir aucune réponse. Ses adversaires finissaient toujours par devenir violents et irrationnels, ce qui ne leur faisait pas gagner de voix. Une fois que leur propre agressivité les avait mis en situation de vulnérabilité, Roosevelt n'avait plus qu'à réapparaître pour porter le coup fatal.

Le style de Roosevelt a souvent été comparé au jiu-jitsu, l'art martial japonais. Dans cet art, le combattant bat ses adversaires par le calme et la patience, en les poussant à faire le premier geste d'agression. Lorsqu'ils frappent ou attrapent le combattant, ce dernier va dans leur sens et se sert contre eux de leur propre force. S'il parvient à se décaler au bon moment, cette force qui est la leur les déséquilibre : ils tombent ou, du moins, s'exposent à une contre-attaque. Leur agression est leur faiblesse, car elle les oblige à une offensive ouverte qui expose leur stratégie et qu'il leur est difficile d'arrêter.

En politique, le jiu-jitsu est aussi très efficace. Il vous donne les moyens de vous battre sans avoir l'air agressif. Cela économise de l'énergie, car votre adversaire se fatigue alors que vous, vous restez en dehors du combat. Cela vous laisse surtout le bénéfice du choix, vous permettant de construire sur ce que l'ennemi vous donne.

Une agression est souvent trompeuse, elle cache une faiblesse. Généralement, l'agresseur ne peut pas contrôler ses émotions. Il ne sait pas attendre le bon moment, ni tenter différentes approches, et se demande sans cesse comment surprendre son adversaire. À la première offensive, il semble fort, mais l'attaque se poursuit, et les faiblesses sous-jacentes apparaissent et le doute s'installe. Il est facile de céder à l'impatience et de faire le premier geste, mais le retrait nous rend bien plus forts tandis que nous attendons patiemment que l'autre lance le jeu. Cette force intérieure est souvent plus puissante que n'importe quelle agression.

Le temps joue en votre faveur. Les contre-attaques doivent être rapides et soudaines, tel le chat qui s'approche en silence avant de bondir brutalement sur sa proie. Adoptez le jiu-jitsu dans tout ce que vous faites, c'est la meilleure façon de répondre aux agressions du quotidien, de faire face aux circonstances. Laissez les événements survenir et économisez du temps et de l'énergie pour le bref instant où la contre-attaque jaillira.

L'attente stratégique consiste à retarder les opérations jusqu'à ce que la désintégration morale de l'ennemi rende à la fois possible et facile de porter le coup décisif.
LÉNINE (1870-1924)

LES CLEFS DE LA GUERRE

Il y a des milliers d'années, au tout début de l'histoire militaire, différentes cultures de par le monde firent la même découverte en matière de stratégie : dans une bataille, le camp sur la défensive finit toujours par gagner. Il existe plusieurs explications à cela. Tout d'abord, une fois que l'agresseur attaque, il ne peut plus surprendre ; le camp sur la défensive voit la stratégie à laquelle il a affaire et peut ainsi se protéger en conséquence. Ensuite, si le camp attaqué parvient à parer la manœuvre, l'agresseur se retrouve en mauvaise posture : son armée est épuisée et désorganisée, car il faut plus d'énergie pour prendre une terre que pour la défendre. Si l'attaqué réussit à tirer avantage de cette faiblesse pour contre-attaquer, il peut forcer l'agresseur à battre en retraite.

L'art de la contre-attaque fut développé sur la base de ces observations. Le principe fondamental est de laisser l'ennemi faire le premier pas, de le pousser à attaquer afin qu'il dépense son énergie et déséquilibre ses lignes, pour ensuite tirer parti de sa faiblesse et de son désordre. Cet art fut affiné par des théoriciens de la guerre comme Sun Zi, et pratiqué à la perfection par des dirigeants tels que Philippe de Macédoine.

La contre-attaque constitue, en fait, l'origine de la stratégie moderne. C'est le premier véritable exemple d'une approche indirecte, en rupture totale avec la pensée militaire traditionnelle : au lieu d'être brutale et directe, la contre-attaque est subtile ; c'est une feinte. Elle se sert de l'énergie et de l'agressivité de l'ennemi pour le faire tomber. Bien que ce soit

Dans la tactique de masse (bataille), la conjecture se décompose en : sentir le degré de vitalité des adversaires, deviner les intentions des troupes ennemies, savoir saisir les conditions offertes sur le moment et savoir tirer les conjectures se rapportant aux ennemis, savoir choisir quelle attaque nos troupes devront effectuer. D'où la certitude d'obtenir la victoire sur la base de la tactique. Il est important de combattre en sachant prendre l'initiative.
Il en va de même pour la tactique individuelle. Il faut comprendre l'école à laquelle appartient l'adversaire, juger de son caractère, discerner ses points faibles de ses points forts. Utiliser des moyens d'assaut différents de ceux que l'adversaire attend. Sentir les hauts et les bas dans la cadence de l'adversaire, et connaître ses rythmes. Ainsi, il est important de prendre l'initiative.
Si votre intelligence est forte, vous ne sauriez manquer de conjecturer toutes choses. Si vous obtenez la liberté de manœuvrer dans la tactique, vous devinerez bien toutes les intentions de votre adversaire d'où vous tirerez plusieurs moyens d'avoir la victoire. Méditez bien là-dessus.
MIYAMOTO MUSASHI, 1584-1645, TRAITÉ DES CINQ ROUES

l'une des stratégies les plus anciennes et les plus élémentaires de l'art de la guerre, elle n'en est pas moins l'une des plus efficaces, et elle a prouvé son adaptabilité au monde moderne. Ce fut ainsi le choix de Napoléon Bonaparte, de T. E. Lawrence, d'Erwin Rommel et de Mao Zedong.

Le principe de la contre-attaque s'applique continuellement en situation de compétition ou de conflit, car il se base sur la réalité universelle de la nature humaine. Nous sommes profondément impatients. Il nous est pénible d'attendre ; tous nos désirs doivent être comblés le plus vite possible. C'est une faiblesse terrible dans la mesure où, quelle que soit la situation, l'on réfléchit rarement assez. En chargeant tête baissée, on restreint les choix possibles et l'on se met en mauvaise posture. À l'inverse, la patience, surtout à la guerre, est bien souvent le meilleur des alliés : elle vous laisse le temps de humer l'air, de voir venir les occasions offensives, de choisir le moment où la contre-attaque surprendra le plus. Une personne capable d'attendre sereinement le bon moment pour passer à l'action a toujours un avantage sur ceux qui cèdent à leur impatience naturelle.

Pour maîtriser l'art de la contre-attaque, il faut commencer par apprendre à vous maîtriser vous-même ; pas question de vous laisser déborder par vos émotions en situation de conflit. Lorsque le grand joueur de base-ball américain Ted Williams participait aux plus grands championnats avec les Boston Red Sox, il commençait par regarder autour de lui. Il appartenait à une élite, celle des meilleurs batteurs du pays. Ils avaient tous une excellente vue, des réflexes rapides et des bras musculeux, mais rares étaient ceux qui savaient contrôler leur impatience au jeu ; les lanceurs comptaient sur cette faiblesse et les poussaient ainsi à rater leurs tirs. Williams sut s'en distinguer, ce qui fit peut-être de lui le plus grand batteur de l'histoire du base-ball. Il sut se montrer patient et apprit à pratiquer un genre de contre-attaque du batteur : il attendait, et attendait encore et toujours le meilleur lancer. Les bons lanceurs savent faire sortir de leurs gonds les batteurs, mais Williams ne se laissait jamais faire. Quoi qu'il arrive, il attendait le bon lancer. Il arrivait en fait à retourner la situation : c'était toujours le lanceur, et non Williams, qui finissait par s'impatienter et rater ses lancers.

La patience démultiplie les alternatives. Au lieu de vous épuiser sur de petits combats, vous apprenez à sauvegarder votre énergie pour le bon moment, à bénéficier des erreurs des autres et à avoir les idées claires en situation difficile. Vous verrez l'occasion d'une contre-attaque là où les autres ne songeraient qu'à battre en retraite ou rendre les armes.

La clef d'une bonne contre-attaque est de rester calme lorsque votre adversaire s'emporte. Le Japon du XVI[e] siècle vit émerger un nouveau type de combat, appelé le *shinkage* : l'homme d'épée entame le combat en reproduisant chaque geste de l'adversaire, en copiant chaque pas, chaque clin d'œil, chaque mouvement, chaque tic. Bien évidemment, l'adversaire enrage très vite. Il n'arrive pas à saisir la tactique du samouraï *shinkage*, il ne comprend pas ce que veut son adversaire. Il finit par perdre patience

et attaquer, baissant sa garde. Le samouraï *shinkage* pare facilement l'offensive et contre-attaque en portant le coup fatal.

Les samouraïs *shinkage* pensaient que, pour garder l'avantage dans un combat à mort, il fallait être passif, et non agressif. En imitant les gestes de l'ennemi, ils arrivaient à en comprendre la stratégie et la façon de penser. Ce n'est qu'en demeurant calmes et observateurs – patients, en fait – qu'ils voyaient arriver le moment de l'attaque adverse, par un mouvement imperceptible des yeux ou des mains. Plus l'adversaire était irrité, plus il devenait agressif envers le samouraï *shinkage* : cela contribuait à le déséquilibrer et à le rendre vulnérable. Un samouraï *shinkage* était pratiquement imbattable.

L'une des plus puissantes méthodes de contre-attaque est d'imiter les gens, de leur rendre la pareille. Dans la vie de tous les jours, par l'imitation de l'autre et la passivité, cette tactique permet de charmer les gens, de les flatter, de manière à ce qu'ils abaissent leurs défenses et deviennent vulnérables. Cela peut aussi les irriter et les décontenancer. Leurs pensées sont les vôtres, vous vous nourrissez d'eux tel un vampire, et cette passivité de façade masque le contrôle que vous avez sur eux. À l'inverse, vos adversaires n'apprennent rien de vous, car vous êtes opaque. La contre-attaque sera donc une pleine surprise.

Cette stratégie est particulièrement efficace, notamment contre ceux que l'on peut appeler les « barbares », ces gens particulièrement agressifs de nature. Vous ne devez pas les craindre. Ce type de tempérament est une faiblesse, facile à déstabiliser et à duper. L'astuce consiste à les aiguillonner en paraissant faible ou stupide, tout en leur faisant miroiter une victoire facile.

Pendant la période des Royaumes combattants en Chine, au IVe siècle av. J.-C., l'État de Qi se trouva menacé par les puissantes armées de l'État de Wei. Le général de Qi demanda conseil au grand stratège Sun Pin, descendant de Sun Zi lui-même, qui lui apprit que le général de Wei n'avait pas très haute opinion des armées de Qi et traitait leurs soldats de lâches. Sun Pin expliqua que c'était là la clef de la victoire. Il proposa un plan : entrer en territoire Wei avec une grande armée et allumer des milliers de feux de camp. Le lendemain, on éteindrait la moitié des feux, et la même chose le jour suivant. Le général de Qi fit confiance à Sun Pin et accepta.

Bien sûr, le général de Wei surveillait attentivement l'invasion et remarqua le nombre décroissant de feux de camp. Partant du principe que les soldats de Qi étaient lâches, que penser d'autre, sinon qu'ils désertaient ? Il avancerait donc avec sa cavalerie et écraserait cette armée de couards ; ensuite, l'infanterie suivrait, et ils marcheraient sur le royaume de Qi. Sun Pin, apprenant l'arrivée de la cavalerie de Wei, calcula la vitesse à laquelle ils avançaient, puis se replia et positionna l'armée de Qi dans un passage étroit dans les montagnes. Il fit abattre un gros arbre, enlever son écorce et inscrire sur la bûche : « Le général de Wei mourra sur cet arbre. » Il fit installer le tronc sur le chemin de l'armée de Wei et

*L'autre progrès fut une idée de son père. Le jour où parut le sondage de l'*Express*, Lyndon Johnson en fut très abattu ; il se trouvait chez ses parents à Johnson City et, après des heures de campagne, il parlait avec ses parents, son frère, son oncle Tom, sa cousine Ava Johnson Cox et le fils de celle-ci, William, surnommé « Bouchon ». Il leur expliqua que tous les dirigeants étaient contre lui ; il avait plusieurs grands meetings de prévus et il n'était pas parvenu à convaincre un seul personnage connu de le présenter. Ava se souvient – et ce souvenir a été évoqué par le frère de Lyndon – que « son papa lui a dit : "Si tu ne peux pas y arriver comme ça, pourquoi ne pas faire le contraire ? – Quel contraire ? a demandé Lyndon." » Et son papa le lui expliqua. Sam Johnson dit qu'il y avait une tactique capable de faire travailler pour Lyndon les dirigeants de l'opposition. La même tactique, insista Sam, pouvait faire retourner en sa faveur les sondages des journaux de l'adversaire. Elle pouvait même se débarrasser du problème de son jeune âge et en faire une force, et non une faiblesse. Il dit à son fils : « Si les dirigeants sont contre toi, arrête d'essayer de le dissimuler. Souligne-le… de façon spectaculaire. Si tu es le dernier dans les sondages, souligne-le… de façon spectaculaire. Si tu es plus jeune que les autres candidats, souligne-le. » Lyndon demanda à son*

père ce qu'il voulait dire, et son père le lui dit. Puisque aucun dirigeant ne voulait introduire Lyndon, dit Sam, il fallait qu'il arrête de chercher de médiocres ersatz adultes, et se fasse au contraire présenter par un enfant exceptionnel. Et cet enfant ne devait pas le présenter comme un adulte l'aurait fait mais avec un poème, un magnifique poème… Et quand Lyndon demanda quel enfant choisir, Sam sourit et désigna le fils d'Ava. À cette époque, les bons cavaliers avaient un immense prestige et « Bouchon » Cox, à l'âge de huit ans, s'était déjà taillé une réputation pour ses exploits en selle, sa vivacité à ligoter un chevreau ; il avait raflé les prix pour enfants dans plusieurs rodéos récents ; c'était le meilleur jeune cow-boy de toute la région de Hill Country, comme disaient les gens. « Bouchon en est capable », affirma Sam. Et le lendemain, Sam lui montra toute la journée comment faire. « Il voulait vraiment que Bouchon crie “des milliers de gens”, évoque Ava. Il voulait que mon fils claque des mains chaque fois qu'il prononçait ces mots. Je revois l'oncle Sam claquant la main sur la table de la cuisine pour montrer à Bouchon comment faire. » Et ce soir-là, lors d'un meeting à Henly, dans le comté de Hays, Lyndon Johnson déclara au public : « On me trouve bien jeune pour être candidat. Eh bien, j'ai un directeur de campagne encore plus jeune que moi. » Et il fit monter

cacha des archers des deux côtés du passage. Au milieu de la nuit, le général de Wei, à la tête de sa cavalerie, atteignit le tronc qui leur barrait la route. Il distingua quelque chose sur la bûche ; il demanda qu'on allume une torche pour qu'il puisse lire. La lumière de la torche était le signal et le leurre : les archers de Qi firent pleuvoir les flèches sur la cavalerie prise en embuscade. Le général de Wei, réalisant qu'il avait été piégé, se suicida.

Sun Pin basa toute sa stratégie sur sa connaissance du tempérament du général de Wei, violent et arrogant. Il se servit de ses défauts, encouragea l'avidité et l'agressivité de son ennemi, manipulant ainsi le général. Vous aussi devez chercher le talon d'Achille de votre ennemi, l'émotion qu'il ne sait contrôler, afin de l'attiser. Il vous suffira de peu d'efforts pour le rendre vulnérable à une contre-attaque.

De nos jours, le thérapeute familial Jay Haley a observé que, pour bon nombre de personnalités difficiles, l'expression de leurs émotions est une stratégie, une façon de manipuler leur entourage. Ils s'autorisent à se montrer pathologiquement invivables. Si vous essayez de les arrêter en vous mettant en colère, vous rentrez dans leur jeu. Ils vous poussent à pénétrer l'émotionnel pour capter votre attention. Si, à l'inverse, vous laissez la personne perdre tout contrôle, vous êtes en situation de pouvoir. Mieux : si vous encouragez ce type de comportement, si vous acceptez la paranoïa et que vous la poussez plus loin encore, alors vous entretiendrez cette dynamique qui vous est profitable. Or, ce n'est pas ce que ces personnes attendent, ni ne veulent, car elles se retrouvent en train de faire ce que *vous* voulez, et non plus ce qu'elles désiraient. C'est la stratégie du jiu-jitsu : se servir de l'énergie de l'ennemi contre lui-même. On gagne généralement du pouvoir en incitant les gens à suivre leurs penchants naturels, à se laisser aller à leurs névroses et à leur avidité ; c'est beaucoup plus efficace qu'une résistance active. Il n'y a que deux solutions : soit ils s'attirent des ennuis, soit ils se retrouvent complètement perdus. Dans les deux cas, c'est toujours dans votre intérêt.

Lorsque vous êtes en situation délicate, le piège à éviter est de trop réagir. Vous aurez une certaine tendance à exagérer la force de l'ennemi, à vous voir plus faible que vous ne l'êtes en réalité. Le principe clé de la contre-attaque est de ne jamais désespérer. Quelle que soit la force de l'ennemi, il a des faiblesses sur lesquelles il faut baser votre contre-attaque. Votre propre faiblesse peut devenir une force ; par quelque manœuvre intelligente, la situation se retourne en un instant. C'est ainsi qu'il vous faut considérer tout problème et tout obstacle.

Un ennemi base toujours sa puissance sur une force ou un avantage donné. Il peut s'agir de l'argent, des ressources, de la taille de son armée ou de celle de son pays ; plus subtilement, ce peut être aussi le moral de ses troupes ou sa réputation. De toute manière, quelle qu'elle soit, cette force est une faiblesse potentielle, tout simplement parce qu'il compte dessus : neutralisez-la et il sera beaucoup plus vulnérable. Le but est de le mettre dans une situation telle qu'il ne puisse plus se servir de cet avantage.

En 480 av. J.-C., lorsque le roi perse Xerxès envahit la Grèce, la taille de son armée, et surtout de sa marine, représentait un avantage considérable. Mais le général athénien Thémistocle parvint à faire de cette force une faiblesse : il attira la flotte perse dans le détroit de l'île de Salamine. Dans ces eaux agitées et difficiles, la taille de la flotte, qui était à la base un avantage, devint un vrai cauchemar : impossible de manœuvrer. Les Grecs contre-attaquèrent et détruisirent les navires, mettant fin à tout projet d'invasion de Xerxès.

Si votre adversaire pratique un style de combat particulièrement efficace, le meilleur moyen de le neutraliser est de l'apprendre, pour l'adapter à vos propres buts. Au XIX[e] siècle, les Apaches du Sud-Ouest américain parvinrent, pendant des années, à échapper aux troupes américaines par une tactique de guérilla parfaitement adaptée au terrain. Impossible d'en venir à bout, jusqu'à ce que le général George Crook embauche des Apaches mécontents qui lui enseignèrent leur manière de combattre et qu'il utilisa comme éclaireurs. Crook adapta son style de combat et parvint ainsi à neutraliser les Apaches et à les vaincre.

De même que vous annihilez les points forts de l'ennemi, vous devez parvenir à tirer des forces de vos faiblesses. Si vous n'avez que peu d'hommes par exemple, faites-en des troupes mobiles et servez-vous de cette mobilité pour contre-attaquer. Votre réputation est moins bonne que celle de votre adversaire ? Tant mieux, vous n'avez rien à perdre. Traînez-le dans la boue : cela finira par le plomber et il coulera à votre niveau. Il y a toujours moyen de tirer avantage de ses faiblesses.

Il est inévitable d'être en conflit avec les gens ; il vous faut vous défendre, et parfois prendre l'initiative de l'attaque. Mais le politiquement correct d'aujourd'hui rend toute offensive inacceptable : en prenant l'initiative, vous vous attirez l'opprobre général, vous ruinez votre réputation, vous vous retrouvez isolé et vous faites des ennemis. La contre-attaque est la réponse à cela. Laissez l'adversaire faire les premiers pas, puis jouez les victimes. Sans manipulation ouverte de votre part, vous contrôlez votre adversaire. Poussez-le à vous attaquer violemment ; lorsque cela se soldera pour lui par une catastrophe, il n'aura plus qu'à s'en mordre les doigts et sera fustigé de toutes parts. Vous sauvez les apparences tout en gagnant sur le terrain. Rares sont les stratégies aussi efficaces.

Bouchon sur le podium et Bouchon, claquant dans ses mains, récita un poème d'Edgar A. Guest intitulé « C'était impossible » :

Il y a des milliers de gens pour te dire que c'est impossible,
Il y a des milliers de gens pour te prédire l'échec ;
Il y a des milliers de gens pour te montrer du doigt un par un,
Les dangers qui t'attendent.
Mais boucle ta ceinture avec un petit sourire,
Enlève ta veste et lance-toi ;
Attelle-toi à la tâche en chantonnant.
C'est impossible et tu y arriveras.

Robert A. Caro, *The Path to Power: The Years of Lyndon Johnson*, 1990

Image : Le taureau. Il est énorme, son regard terrifiant et ses cornes mortelles. Que l'on attaque ou que l'on fuie, on est soumis aux mêmes dangers. La seule solution est de lui faire face et de le laisser charger votre cape rouge : il n'a rien à frapper, ses cornes sont inutiles. Irritez-le, mettez-le en colère – sa charge est furieuse, il se fatiguera vite. Il finira par se lasser et vous aurez gagné, taillant en pièces cette bête terrifiante.

La situation est telle que les forces hostiles avancent, favorisées par l'époque. Dans ce cas la retraite est l'attitude correcte, et c'est précisément par elle que l'on parvient au succès. Celui-ci consiste en ce que l'on peut se retirer de la façon correcte. La retraite ne doit pas être confondue avec la fuite qui est un simple sauve-qui-peut. La retraite est un signe de force. On ne doit pas laisser passer le bon moment tant qu'on demeure en possession de sa force et de sa position. On sait alors interpréter en temps voulu les signes de l'époque et se préparer à une retraite provisoire au lieu d'engager un combat désespéré à la vie ou à la mort. Ainsi l'on n'abandonne pas purement et simplement le champ de bataille à l'adversaire, mais on lui rend l'avance difficile en manifestant encore de la résistance en des points isolés. De cette manière on prépare déjà la contre-offensive dans la retraite. Comprendre la loi d'une telle retraite active n'est pas aisé. La signification que recèle un tel moment est importante.

YI KING, LE LIVRE DES MUTATIONS, VERS VIII[e] SIÈCLE AV. J.-C., traduit et adapté par Étienne Perrot de la traduction allemande du Père Richard Wilhelm

Autorité : Tout l'art de la guerre consiste dans une défensive bien raisonnée, extrêmement circonspecte, et dans une offensive audacieuse et rapide. (Napoléon Bonaparte, 1769-1821)

A CONTRARIO

La stratégie de la contre-attaque ne peut être utilisée dans toutes les situations : parfois, il vaut mieux prendre l'initiative et garder le contrôle en mettant l'adversaire sur la défensive avant qu'il n'ait eu le temps de réfléchir. Pour vous décider, vous devez observer la situation de près. Si l'ennemi est trop intelligent pour perdre patience et vous attaquer, ou si vous avez trop à perdre en attendant, prenez les devants. Il est en outre préférable de varier vos tactiques et d'avoir plus d'un tour dans votre sac. Si vos ennemis savent que vous attendez toujours pour contre-attaquer, c'est justement le moment de les surprendre en faisant le premier pas. Brouillez les pistes. Quelle que soit la situation, restez imprévisible.

10

CRÉEZ UNE PRÉSENCE MENAÇANTE : LA STRATÉGIE DE LA DISSUASION

Le meilleur moyen de repousser un agresseur est d'éviter la première attaque. Pour cela, vous devez avoir l'air plus dangereux que vous ne l'êtes en réalité. Forgez-vous une réputation : vous êtes un peu cinglé, par exemple. Vous combattre ? Cela n'en vaut pas la peine. Ou encore : vous avez la vengeance amère. Etc. Pour vous créer cette réputation, vous devez la rendre crédible par quelques actes violents. Il vaut parfois mieux laisser planer le doute : si votre adversaire n'est pas sûr de ce qu'un affrontement avec vous peut lui coûter, il ne cherchera pas à le savoir. Jouez sur les peurs et les angoisses innées des autres pour qu'ils y réfléchissent à deux fois.

Le pouvoir n'est pas ce que vous possédez mais ce que votre adversaire s'imagine que vous possédez.

Saul D. Alinsky, rules for radicals, 1972

INTIMIDATION

Un jour ou l'autre, vous vous retrouverez face à des ennemis encore plus agressifs que vous, des gens sans foi ni loi déterminés à obtenir ce qu'ils veulent quoi qu'il leur en coûte. Il serait stupide de vouloir les combattre frontalement. Ils sont doués pour la guerre et n'ont aucun scrupule ; vous avez toutes les chances de perdre. Mais vous irez aussi droit dans le mur si vous tâchez de détourner le problème en donnant à l'adversaire une partie de ce qu'il veut, en essayant de lui plaire et de l'apaiser : montrer votre faiblesse, c'est l'inviter à l'attaque. Toutefois, ce n'est pas non plus une solution que de vous rendre sans vous battre et d'offrir à l'adversaire une victoire facile qui vous fera grincer des dents. Cela peut devenir une mauvaise habitude.

Au lieu de vouloir éviter le conflit ou de vous plaindre de l'injustice qui fait loi en cette vallée de larmes, considérez cette alternative suivie depuis des siècles par des dirigeants militaires et des stratèges confrontés à des voisins violents et avides : l'intimidation. Cet art de la dissuasion se base sur trois éléments de la nature humaine. Premièrement, les gens tendent à attaquer lorsque l'adversaire est faible et vulnérable. Deuxièmement, ils ne sont jamais vraiment certains de la faiblesse effective de l'adversaire ; cela dépend des signaux émis, et du comportement passé et présent. Enfin, ils recherchent les victoires faciles, rapides, et sans trop de pertes. C'est pourquoi ils guettent les faibles proies.

La stratégie de la dissuasion consiste simplement à renverser cette dynamique, à modifier l'image faible et naïve que vous donnez de vous-même, et à faire comprendre que la bataille contre vous n'est pas gagnée d'avance. Pour cela, il suffit en général de poser un acte fort qui brouille les pistes et laisse entendre à l'agresseur qu'il a pu se tromper : peut-être êtes-vous effectivement vulnérable, mais ce n'est pas si sûr. Il suffit de masquer votre faiblesse pour déstabiliser l'adversaire. Un acte est beaucoup plus impressionnant que de grands discours ou des menaces à n'en plus finir : il suffit de rendre coup pour coup, même de façon symbolique, pour faire comprendre que vous n'êtes pas un plaisantin. Les proies faciles sont suffisamment nombreuses et vulnérables vulnérables pour que votre agresseur batte en retraite et s'attaque à quelqu'un d'autre.

Ce mode de combat défensif est applicable aux batailles du quotidien. Il est parfois aussi désastreux d'essayer d'apaiser les gens que de les combattre ; la stratégie de la dissuasion fait peur, vous protège d'une attaque et vous économise de l'argent autant que de l'énergie. Pour dissuader un adversaire, il faut savoir tromper son monde, manipuler les apparences et l'image que l'on donne de soi, autant de talents applicables à tous les aspects de la guerre du quotidien. Au final, si vous pratiquez correctement cet art, vous pouvez parvenir à vous construire la réputation de quelqu'un de dur et de digne de respect, qu'il faut craindre. Les obstructionnistes qui aiment à saper un travail s'y reprendront à deux fois avant de s'attaquer à vous.

Voici ci-dessous les cinq méthodes de base de la dissuasion et de l'intimidation. Elles sont toutes valables pour l'offensive, mais sont

particulièrement efficaces en cas de défense, lorsque vous êtes en situation de vulnérabilité, sur le point d'être attaqué. Elles sont tirées des expériences et des écrits des maîtres en ce domaine.

Créez un effet de surprise par une manœuvre hardie. Le meilleur moyen de cacher ses faiblesses et de leurrer l'ennemi afin qu'il ne passe pas à l'attaque est de prendre le risque de le surprendre. Peut-être vous croyait-il vulnérable mais, désormais, le voilà face à quelqu'un de courageux et de confiant. Cela aura deux effets positifs : d'une part, il pensera que votre manœuvre s'appuie sur des certitudes bien réelles – comment imaginer que vous soyez assez fou pour être aussi intrépide sans en avoir les moyens ? – et d'autre part, il verra en vous des forces et des périls qu'il n'avait pas imaginés.

Renversez la menace. Si vos adversaires vous considèrent comme quelqu'un qu'il faut bousculer, renversez la situation par un acte soudain, mais sans en faire trop, afin de *leur* faire peur. Faites peser une menace sur quelque chose d'important pour eux. Frappez au talon d'Achille, en sorte que cela fasse mal. Si cela les met en rage et les pousse à attaquer, prenez de la distance avant de frapper à nouveau, quand ils ne s'y attendent pas. Il faut montrer que vous n'avez pas peur et que vous êtes capable d'une brutalité insoupçonnée. Inutile d'aller trop loin ; il suffit d'impressionner. Le but est de faire parvenir un message de menace et de faire comprendre à l'ennemi que vous êtes capable du pire.

Montrez-vous imprévisible et irrationnel. Votre acte doit suggérer des tendances suicidaires, comme si vous n'aviez rien à perdre. Vous êtes prêt à tirer vos ennemis avec vous vers le fond, en détruisant leur réputation au passage (c'est particulièrement efficace avec ceux qui ont beaucoup à perdre, des gens puissants de bonne réputation). Cela risque de coûter cher de vous combattre. Le conflit paraîtra brusquement beaucoup moins attirant. Attention : vous n'agissez pas sous le coup de l'émotion, ce serait une faiblesse. Vous insinuez simplement que vous êtes un peu irrationnel et que, la fois suivante, vous serez capable de n'importe quoi. Un adversaire fou est terrifiant : personne ne veut combattre quelqu'un d'imprévisible et qui n'a rien à perdre.

Jouez sur la paranoïa naturelle des gens. Au lieu de menacer ouvertement votre adversaire, il vous faut agir indirectement, pour le faire réfléchir. Il faudra peut-être avoir recours à un intermédiaire pour lui transmettre un message – par exemple, rapporter une histoire troublante qui lui donnera une idée de ce dont vous êtes capable. Ou alors, laissez-vous espionner « sans faire exprès », pour qu'il apprenne des choses inquiétantes. Il est beaucoup plus efficace de faire croire à un ennemi qu'il a découvert ce que vous tramez contre lui que de le lui dire ouvertement : une menace directe, il faudra bien l'exécuter un jour ; mais c'est autre chose

L'orgueil peut être comparé à la lame d'un sabre. Elle doit être aiguisée puis réintroduite dans le fourreau. De temps en temps, elle en est tirée, brandie, puis nettoyée pour être remise dans le fourreau. Si le sabre d'un Samouraï est toujours tiré, s'il est tout le temps levé, les gens le craindront et il aura de la peine à se faire des amis. Si au contraire, il ne sort jamais de son fourreau, la lame se ternira et se couvrira de rouille et les gens ne craindront plus celui qui la porte.

JOCHO YAMAMOTO, 1659-1720, HAGAKURE, LE LIVRE SECRET DES SAMOURAÏS, traduit par M. F. Duvauchelle, Guy Trédaniel éditeur, 1999

Tenter le sort, c'est… créer délibérément un risque identifiable, mais que l'on ne maîtrise pas dans sa totalité. C'est une tactique qui consiste à laisser volontairement la situation vous échapper en espérant que son caractère aléatoire sera insupportable pour l'adversaire et l'amènera à négocier. Cela signifie harceler et intimider l'ennemi en l'exposant à un risque partagé ; cela consiste à le dissuader en lui montrant que, s'il fait le mouvement contraire, il risque de nous déséquilibrer et de nous faire basculer dans le gouffre, en l'entraînant avec nous, que nous le voulions ou pas.

Avinash K. Dixit et Barry J. Nalebuff, thinking strategically, 1991

que de laisser entendre que vous complotez dans l'ombre. La menace doit être voilée, incertaine : c'est alors que l'imagination s'emballe et qu'une attaque paraît véritablement dangereuse.

Parez-vous d'une réputation effrayante. Vous pouvez jouer sur plusieurs tableaux : faites-vous passer pour difficile, borné, violent, redoutablement efficace… Face à une image pareille, les gens reculent avant même d'avancer, vous considèrent avec un respect teinté de crainte. Pourquoi lutter contre quelqu'un qui a prouvé sa dureté et son âpreté ? quelqu'un d'intelligent et d'impitoyable ? Pour vous forger cette image, il faudra vous montrer un peu dur, mais viendra le moment où la réputation seule suffira à dissuader. C'est une arme d'attaque qui pousse les gens à se soumettre avant même de vous avoir rencontré. Dans tous les cas, vous devez veiller à votre réputation, ne montrer aucune incohérence. La moindre faille la rendrait totalement inutile.

Blesser les dix doigts est moins efficace que d'en couper un seul.
Mao Zedong (1893-1976)

LA DISSUASION ET L'INTIMIDATION : MISE EN PRATIQUE

1. En mars 1862, moins d'un an après le début de la guerre de Sécession, la situation des Confédérés n'était guère reluisante : ils avaient perdu une série de batailles importantes, leurs généraux se chamaillaient entre eux, les troupes n'avaient pas le moral et il n'y avait plus de nouvelles recrues. Comptant profiter de la faiblesse des Sudistes, le général George B. McClellan marcha donc vers la côte de Virginie à la tête d'une grande armée. Il prévoyait ensuite de se diriger vers Richmond, à l'ouest, la capitale du Sud. Les troupes confédérées étaient suffisamment nombreuses dans la région pour repousser l'armée de McClellan pendant un mois ou deux, mais des espions du Sud rapportèrent que les troupes de l'Union, stationnées près de Washington, étaient sur le point d'être transférées pour marcher vers Richmond. Si ces troupes rejoignaient McClellan, ainsi que Abraham Lincoln lui-même l'avait promis, ils réussiraient à prendre Richmond. Et si cette ville tombait, tout le Sud serait obligé de se rendre.

Le général confédéré Stonewall Jackson était basé dans la vallée de la Shenandoah, en Virginie. Il dirigeait 3 600 hommes, une troupe hétéroclite de rebelles qu'il avait recrutés et entraînés. Il était responsable de la défense de cette vallée fertile contre les troupes de l'Union présentes dans la région. Mais en réfléchissant aux combats qui l'attendaient, il élabora un plan beaucoup plus vaste. Jackson avait fait ses études à West Point avec McClellan ; il savait que, sous ses dehors bravaches et impertinents, il était timide et angoissé. Il avait toujours peur de faire une

erreur. McClellan avait 90 000 hommes prêts à marcher sur Richmond : c'était quasiment le double des forces confédérées. Mais Jackson savait que, pour se battre, McClellan attendrait d'avoir encore plus d'hommes ; il n'attaquerait pas avant l'arrivée des renforts promis par Lincoln. Lincoln, cependant, n'enverrait pas de forces à cet endroit s'il estimait qu'elles étaient plus utiles ailleurs. La vallée de la Shenandoah était au sud-ouest de Washington. Si Jackson pouvait troubler la situation ici, cela couperait court aux plans de l'Union et permettrait peut-être aux Sudistes d'échapper au désastre.

Le 22 mars, les espions de Jackson lui rapportèrent que les deux tiers de l'armée de l'Union, qui étaient en attente dans la vallée de la Shenandoah sous le commandement du général Nathaniel Banks, s'apprêtaient à se diriger vers l'est pour rejoindre McClellan. Bientôt, une armée près de Washington, menée par le général Irvin McDowell, allait elle aussi marcher sur Richmond. Jackson ne perdit pas de temps : il conduisit rapidement ses troupes vers le nord pour attaquer les soldats de l'Union restés dans la vallée, près de Kernstown. La bataille fut terrible et, à la fin de la journée, les soldats de Jackson furent obligés de battre en retraite. Ils maudissaient amèrement le jour où ils s'étaient engagés : en sous-nombre de moitié, ils avaient souffert de pertes terribles. Mais Jackson, impossible à cerner, semblait étrangement satisfait.

Quelques jours plus tard, il reçut la nouvelle qu'il attendait : Lincoln avait ordonné à Banks de ramener son armée dans la vallée, et à McDowell de rester là où il était. La bataille de Kernstown avait suffisamment attiré son attention pour l'inquiéter ; pas beaucoup, mais assez. Lincoln ne savait pas de quoi Jackson était capable ; il n'avait aucune idée non plus de la taille de son armée. Il voulait avant tout pacifier la vallée de la Shenandoah. Ce n'est qu'ensuite qu'il enverrait Banks et McDowell. McClellan fut obligé de se plier à cette logique. Même s'il avait suffisamment d'hommes pour marcher sur Richmond sans plus tarder, il voulait attendre les renforts qui lui assureraient la victoire.

Après Kernstown, Jackson se retira dans le sud, loin de Banks, et garda un profil bas pendant quelques semaines. Au début du mois de mai, pensant que la vallée de la Shenandoah avait été sécurisée, Lincoln envoya McDowell sur Richmond et Banks se prépara à le rejoindre. Encore une fois, Jackson était prêt : il mena ses troupes de façon surprenante, d'abord à l'est, vers McDowell, puis à l'ouest, vers la vallée. Ses hommes eux-mêmes ne comprenaient pas la stratégie de leur chef. Troublé par ces étranges manœuvres, Lincoln imagina, sans avoir le moyen d'en être sûr, que Jackson se dirigeait vers McDowell pour le combattre. Il arrêta encore une fois McDowell dans sa marche vers le Sud, garda la moitié de l'armée de Banks dans la vallée et envoya l'autre moitié aider McDowell à se défendre contre Jackson.

Brusquement, les plans de l'Union, qui semblaient parfaits, étaient ruinés : les troupes étaient trop dispersées pour se soutenir. Jackson n'avait plus qu'à porter le coup de grâce : il rejoignit d'autres divisions

Enfin, le 21 juillet 1861, on livra la grande bataille qui tira son nom d'un petit cours d'eau appelé Bull's Run, bataille qui se termina par un désastre pour l'armée du Nord, commandée par le général McDowell. Les généraux Johnson et Beauregard étaient à la tête des Confédérés.
Le général Beauregard avait successivement abandonné Fairfax, Court House et Centreville, mais ce n'était là qu'une ruse de guerre pour attirer le général McDowell dans un piège. En effet, depuis trois mois, cette position, prise par l'armée confédérée près de la rivière Bull's Run, avait été fortifiée par les Sudistes, et 66 000 hommes y étaient réunis.
Le général commandant les troupes du Nord avait divisé son armée, forte seulement de 33 000 hommes, en trois corps. Il attaqua les Confédérés de front et sur les deux flancs.
Les troupes du Sud formaient un triangle dont le sommet se trouvait au Bull's Run et la base à Manassas. Les ailes désarmées se déployaient en ligne continue, allant de l'une à l'autre de ces deux positions.
Malgré l'infériorité du nombre, le succès de la bataille, pendant les premières heures, semblait devoir appartenir au Nord. À deux heures, les Confédérés battus sur tous les points envoyèrent au général McDowell un parlementaire, à qui il fut répondu que l'on ne pouvait accepter qu'une reddition sans conditions.

En ce moment arrivait par le chemin de fer de Richmond le président Jefferson Davis, qui prit le commandement du centre. Presque au même instant, le général confédéré Johnson venait du côté opposé, amenant avec lui 25 000 hommes de troupes fraîches. La bataille commença avec plus d'acharnement que jamais. L'armée du Nord fit encore des prodiges de valeur. Fatiguée par les marches forcées des jours précédents, par les efforts inouïs qu'elle venait de faire pour conserver l'avantage sur un ennemi bien supérieur en nombre, démoralisée par les renforts arrivant aux Confédérés, elle se vit dans la nécessité de battre en retraite. Malheureusement, une sorte de panique se répandit dans l'armée ; elle fut causée par les fourgons de bagages qui se mirent à fuir précipitamment et en désordre. Ils causèrent un tel bruit que les troupes à portée d'entendre rompirent leurs rangs et coururent pêle-mêle dans toutes les directions, entraînant avec elles l'armée entière. À la suite de cette bataille, le commandement fut retiré au général McDowell et donné au général McClellan, qui s'occupa activement de la réorganisation de l'armée pour laquelle Abraham Lincoln fit un appel de 500 000 hommes. Dans d'autres endroits, les Fédéraux éprouvaient de nouvelles défaites. Dans le Missouri, les soldats, après la mort du général Lyon, prennent la fuite dans toutes les directions ; à Ball's Bluff les Unionistes

confédérées de la région et, le 24 mai, marcha vers l'armée de l'Union qui restait dans la vallée, désormais divisée et dangereusement diminuée. Jackson manœuvra sur le flanc et envoya ses hommes vers le nord, en direction du fleuve Potomac. Cette poursuite fit souffler un vent de panique sur Washington : ce général, maintenant terrifiant, était à la tête de forces qui semblaient avoir doublé en une nuit et qui se dirigeaient vers la capitale.

Edwin Stanton, ministre de la Guerre, télégraphia aux gouverneurs du Nord pour les alerter de la menace, afin qu'ils réunissent des troupes et défendent la cité. Des renforts arrivèrent rapidement pour stopper cette avancée des Confédérés. Parallèlement, Lincoln, déterminé à neutraliser Jackson une fois pour toutes, ordonna à la moitié de l'armée de McDowell de se joindre à eux pour éliminer ce fléau, tandis que l'autre moitié retournerait à Washington pour sécuriser la capitale. McClellan n'avait d'autre choix que d'obéir.

Une nouvelle fois, Jackson se replia, mais son plan avait désormais fonctionné à merveille. En trois mois, avec une poignée de 3 600 hommes, il avait éparpillé 60 000 ennemis, gagné du temps pour coordonner la défense de Richmond et totalement inversé le cours de la guerre.

Interprétation

L'histoire de Stonewall Jackson dans la vallée de la Shenandoah est l'exemple d'une vérité universelle : à la guerre, et dans la vie en général, l'essentiel ne se situe pas forcément dans le nombre d'hommes ni dans les ressources dont vous disposez, mais dans l'image que vous donnez à l'ennemi. S'il vous croit faible et vulnérable, il est agressif, ce qui risque de vous mettre en grande difficulté. S'il a brusquement l'impression d'être en face de quelqu'un de fort, d'imprévisible ou qui a des ressources cachées, il bat en retraite et mûrit sa décision. Le fait de l'obliger à changer ses plans et à se montrer plus prudent peut altérer le cours même de la guerre. Il y a toujours des choses que vous ne contrôlez pas ; il n'est pas toujours possible de rassembler une grande armée et de combler toutes vos lacunes, mais gardez le contrôle de l'image que vous donnez de vous.

Jackson modifia d'abord l'opinion que l'armée de l'Union se faisait de lui par son attaque audacieuse de Kernstown, qui poussa Lincoln et McClellan à penser que ses troupes étaient plus nombreuses qu'en réalité ; pour eux, nul général ne serait assez fou pour n'envoyer que 3 600 hommes contre l'armée de l'Union. Si Jackson était plus fort que prévu, ils avaient besoin de renforts dans la vallée de la Shenandoah, ce qui diminuait les troupes disponibles pour attaquer Richmond. Jackson adopta ensuite un comportement incohérent, faisant croire qu'il avait non seulement de nombreuses troupes, mais aussi un plan machiavélique. Lincoln et McClellan, perplexes, s'arrêtèrent, bloqués, et divisèrent leurs forces pour parer à tous les dangers. Pour finir, Jackson lança une seconde attaque audacieuse. Il n'avait pas assez d'hommes pour représenter une véritable menace pour Washington, mais Lincoln ne pouvait pas

le savoir. En vrai magicien, Jackson épouvanta la capitale avec une armée ridiculement petite.

Pour contrôler l'image que les gens ont de vous, vous devez jouer sur les apparences, les induire en erreur. Comme Jackson, le mieux est d'être audacieux, imprévisible et incohérent, et d'agir avec témérité en situation de faiblesse ou de danger. Cela distrait l'adversaire, qui ne voit plus les failles et craint de n'avoir pas été assez prudent. En outre, lorsque votre ennemi ne comprend pas votre comportement, vous n'en paraissez que plus puissant. Vous intriguez et inquiétez, vous inspirez le respect. C'est le plus sûr moyen de déstabiliser les adversaires. Maintenus à distance, ils seront incapables de voir à quel point ils ont été bluffés, et les agresseurs se retireront. L'apparence que vous donnez à voir, celle de quelqu'un avec qui on ne plaisante pas, devient alors réalité.

sont culbutés, dans le Potomac, par l'armée placée sous le commandement de Jackson ; enfin, dans le Maryland, la présence seule de nombreuses troupes nordistes réussit à comprimer les populations ; mais l'attention est toujours et surtout portée sur la Virginie, où les deux armées sont en présence, et où, pense-t-on, un engagement plus sérieux encore que ne l'a été la bataille de Bull's Run ne peut tarder à avoir lieu.

ACHILLE ARNAUD, RÉCIT DE LA GUERRE D'AMÉRIQUE, Charlieu frères et Huillery, 1865

2. Édouard Ier d'Angleterre était, au XIIIe siècle, un roi guerrier déterminé à conquérir toutes les îles britanniques. Il commença par forcer les Gallois à se soumettre. Cela fait, son attention fut attirée par l'Écosse : il fit le siège de villes et de châteaux et réduisit en cendres ceux qui avaient osé lui résister. Il redoubla de brutalité contre les Écossais, qui se battaient comme des lions ; parmi eux, le célèbre sir William Wallace. Il les pourchassa et les fit torturer et exécuter en place publique.

Un seul seigneur écossais échappait encore à Édouard : Robert de Brus (1274-1329), comte de Carrick, qui avait trouvé refuge dans son château reculé, dans le Nord de l'Écosse. Édouard captura donc la famille et les amis du rebelle, assassina les hommes et emprisonna les femmes dans des cages. Brus resta terré dans son château. En 1306, il se couronna lui-même roi d'Écosse ; il était prêt à tout pour se venger d'Édouard et bouter les Anglais hors du pays. Apprenant cela, Édouard redoubla de détermination pour enfin en finir avec ces guerres d'Écosse. Mais il mourut en 1307, laissant sa tâche inachevée.

Son fils, Édouard II, n'était pas assoiffé de sang comme son père. Édouard Ier lui avait laissé une île sécurisée. Le nouveau roi ne s'inquiétait guère de l'Écosse : l'Angleterre était beaucoup plus riche, ses armées bien équipées, bien nourries, bien payées et expérimentées. Les dernières guerres avaient fait des Anglais les soldats les plus redoutés d'Europe. Édouard II était libre de partir en guerre quand il le voulait contre les Écossais, dont les armes et les armures ne valaient pas grand-chose. Il était tout à fait certain de pouvoir maîtriser Robert de Brus.

Quelques mois à peine après le couronnement d'Édouard II, Brus reprit aux Anglais quelques châteaux écossais et les détruisit. Lorsqu'Édouard envoya des troupes, Brus refusa le combat et trouva refuge dans la forêt avec sa petite armée. Édouard envoya des renforts pour sécuriser les places anglaises en Écosse et pour se venger de Brus, mais les soldats écossais se mirent brusquement à faire des incursions en Angleterre. Très mobiles, ces pirates à cheval dévastèrent le nord des campagnes anglaises, brûlèrent les récoltes et massacrèrent le bétail. La

Une fois que vous connaissez la Voie de la tactique, soyez comme un rocher. Soyez intouchable et immuable en toutes choses. L'explication ne peut en être que verbale. J'ai exprimé plus haut ce à quoi j'ai pensé sans cesse au cours des exercices d'escrime de notre école. C'est la première fois que j'écris tous ces avantages, c'est pourquoi ils sont exposés sans ordre et que chaque explication ne ressort pas clairement. Néanmoins ce livre sera une sorte d'index pour ceux qui voudront étudier cette Voie. Depuis ma jeunesse je me suis consacré à la Voie de la tactique, j'ai discipliné mes mains, j'ai éduqué mon corps, et étudié les différents aspects de l'esprit dans les arts martiaux en général et dans l'escrime en particulier. Or, lorsque je prête attention aux autres écoles, certaines ne consistent qu'en paroles, d'autres encore ne s'occupent que de l'aspect extérieur. Aucune n'a d'esprit authentique. Malgré ces idées qu'elles ont, je pense qu'elles disciplinent tout de même tout le corps et l'esprit. Cependant, toutes deviennent des malades de la Voie qui ne pourront plus jamais se débarrasser de cette mauvaise influence première. Elles sont la source du pourrissement de la vraie Voie de la tactique et provoquent son déclin. L'escrime a pour but de nous mener à la vraie Voie et à la victoire dans le combat. Ce but est immuable. Si vous obtenez l'intelligence de la tactique

guerre en Écosse finissait par coûter cher : les soldats furent rappelés. Mais Édouard n'avait pas dit son dernier mot : quelques années plus tard, il retenta sa chance.

Une armée anglaise s'introduisit assez loin en Écosse, mais une fois encore, en guise de réponse, des soldats écossais entrèrent de même en Angleterre, semant la terreur dans les propriétés et les fermes. Même sur ses propres terres en Écosse, l'armée de Brus brûla les récoltes de la paysannerie afin d'affamer les Anglais qui s'y trouvaient. Comme précédemment, ceux-ci s'épuisèrent à pourchasser Brus, en vain : les Écossais refusaient systématiquement de se battre. Installés dans leur camp, les soldats anglais entendaient les cornemuses et les cors écossais en pleine nuit, ce qui les empêchait de dormir. Affamés, épuisés, à bout de nerfs, ils se replièrent finalement au nord de l'Angleterre, pour ne trouver que des terres dévastées. Le moral des troupes s'effondra. Personne ne voulait plus combattre l'Écosse. Les châteaux tombaient aux mains de Robert de Brus les uns après les autres.

En 1314, les Écossais engagèrent finalement un combat direct avec les Anglais, lors de la bataille de Bannockburn, et les battirent à plates coutures. Ce fut une défaite terriblement humiliante pour Édouard II, qui jura de se venger. En 1322, il décida d'en finir une fois pour toutes avec Brus au moyen d'une campagne féroce, digne de son père. Il organisa et mena lui-même la plus grande armée jamais réunie pour combattre les Écossais rebelles. Édouard parvint jusqu'au château d'Édimbourg. Là, il envoya des hommes chercher du ravitaillement dans la campagne : ils revinrent avec un taureau famélique et un chariot vide. La dysenterie décima les troupes anglaises. Édouard fut forcé de reculer et, lorsqu'il atteignit enfin le nord de l'Angleterre, il constata que les Écossais avaient une fois de plus rasé les champs, plus férocement que jamais. La faim et la maladie eurent raison des derniers soldats qui restaient. Cette campagne fut un tel désastre qu'une rébellion éclata parmi les vassaux d'Édouard : il s'enfuit, mais fut rattrapé et exécuté en 1327.

L'année suivante, le fils d'Édouard II, Édouard III, négocia un accord de paix avec les Écossais : il leur donna leur indépendance et reconnut la légitimité de Robert de Brus, roi d'Écosse.

Interprétation

Les Anglais pensaient pouvoir prendre l'Écosse en toute impunité, dès qu'ils le voulaient. Les Écossais étaient mal équipés, leurs dirigeants très divisés : face à de telles faiblesses, comment auraient-ils pu se défendre d'une conquête anglaise ? Robert de Brus essaya de parer l'imparable et inventa une nouvelle stratégie. Lorsque les Anglais attaquèrent, il refusa la confrontation ; il aurait irrémédiablement perdu. Il frappa indirectement, mais sur des points sensibles, et fit subir aux Anglais ce que ces derniers faisaient subir aux Écossais : la ruine du pays. Il continua à leur rendre œil pour œil et dent pour dent jusqu'à ce que les Anglais comprennent qu'à chaque fois qu'ils attaqueraient l'Écosse, ils en paieraient

le prix : ils perdaient des terres fertiles, étaient constamment harcelés et combattaient dans d'atroces conditions. Les Anglais perdirent ainsi progressivement le goût de la bataille et finirent par se rendre.

L'essence de la stratégie de la dissuasion est la suivante : lorsqu'un adversaire vous attaque ou vous menace, vous devez lui faire comprendre qu'il souffrira en retour. Il est peut-être plus fort et capable de vaincre, mais vous lui ferez payer très cher chacune de ses victoires. Au lieu de l'affronter directement, frappez un point sensible. Il doit comprendre qu'il souffrira à chacune de ses attaques, même relativement peu. Pour qu'il cesse d'être harcelé, il devra cesser de *vous* harceler. Vous êtes la guêpe qui lui tourne autour : mieux vaut qu'il prenne la fuite et vous laisse en paix.

de notre école et si vous pratiquez sans faillir, je ne doute pas que vous emporterez la victoire.

Miyamoto Musashi, 1584-1645, traité des cinq roues

3. Par un matin de l'année 1474, le roi Louis XI (1423-1483) – surnommé « l'Universelle Araigne » pour ses manières d'intrigant et de comploteur – se lança dans une diatribe véhémente à l'encontre du duc de Milan. Les courtisans présents ce jour de janvier écoutèrent, ébahis, ce roi d'habitude prudent et silencieux, étaler ainsi ses soupçons : même si le père du duc avait été un ami, on ne pouvait faire confiance au fils ; il travaillait contre la France et violait le traité signé par les deux pays. Le roi monologua longuement : peut-être faudra-t-il passer à l'action pour calmer ce présomptueux. Du coin de l'œil, les courtisans aperçurent, consternés, un inconnu qui s'éclipsait discrètement. C'était Christophe de Bollate, ambassadeur de Milan en France. Bollate avait été chaleureusement accueilli par le roi plus tôt dans la matinée, puis s'était effacé ; Louis avait probablement oublié qu'il était là. Avec cette diatribe du roi, la France courait droit à l'incident diplomatique.

Plus tard dans la journée, Louis invita Bollate dans ses appartements privés et, paressant dans son lit, entama aimablement la conversation. Comme la discussion dérivait vers la politique, le roi se déclara partisan du duc de Milan : il était prêt à tout pour l'aider à étendre son pouvoir. Puis il demanda : « Dites-moi, Christophe, vous a-t-on rapporté ce que j'ai dit ce matin en conseil ? Avouez-moi la vérité, n'y a-t-il pas eu un courtisan pour vous le dire ? » Bollate reconnut qu'il se trouvait lui-même dans la pièce pendant le violent discours du roi et qu'il avait tout entendu de ses propres oreilles. Il ajouta que, contrairement à ce que le roi avait eu l'air de croire, le duc de Milan était un fidèle allié de la France. Louis répondit qu'il avait eu des doutes au sujet du duc et avait des raisons d'être en colère ; mais il changea immédiatement de sujet pour passer à une conversation plus légère, et Bollate finit par prendre congé.

Le lendemain, le souverain envoya trois conseillers voir Bollate. Était-il bien installé dans ses appartements ? Était-il satisfait du traitement qu'il recevait ? Y avait-il quelque chose à faire qui améliorerait son séjour à la cour de France ? Ils voulurent aussi savoir s'il transmettrait les mots du roi au duc. Car le roi, dirent-ils, considérait Bollate comme un ami, un confident ; il lui avait pratiquement livré son cœur. Tout cela n'avait guère d'importance, et Bollate ferait mieux de tout oublier.

Pendant les années trente, la diplomatie de l'Italie mussolinienne était fortement appuyée par une agitation belliqueuse et le mirage d'une formidable puissance militaire : une armée de « huit millions de baïonnettes », dont les défilés étaient des spectacles grandioses de bersaglieri *au pas de course et de colonnes motorisées grondantes ; une armée de l'air hautement respectée ne serait-ce que pour ses raids au pôle Nord et en Amérique du Sud ; et une marine capable d'acquérir beaucoup de bâtiments impressionnants en raison de de la minceur des budgets gaspillés en essais d'artillerie et en croisières d'entraînement. Avec sa police militaire au sein de laquelle la mise en scène l'emportait sur les exigences sordides de la préparation de la guerre, Mussolini sacrifia la véritable puissance au profit d'images mille fois agrandies de la force modique qui était la sienne. Mais les résultats de la pression morale due à ces images étaient tangibles : la Grande-Bretagne et la France furent dissuadées d'intervenir pendant la conquête italienne de l'Éthiopie, son intervention en Espagne et sa soumission de l'Albanie ; et nul n'osa s'opposer au fait que l'Italie revendique la position d'une grande puissance – ses intérêts devaient être pris en compte de façon concrète, par exemple en donnant à ses banques des licences pour la Bulgarie, la Hongrie, la Roumanie et la*

Évidemment, ni les conseillers, ni les courtisans, ni Bollate ne savaient que le roi avait délibérément monté l'affaire. Louis était certain que cet ambassadeur perfide, qui n'était pas un ami, et encore moins un confident, rapporterait en détail tout ce qui avait été dit. Il savait que le duc était un traître et le roi voulait le mettre en garde de façon détournée. Visiblement, le message était passé : le duc de Milan fut loyal au royaume de France pendant de longues années.

Interprétation

L'Universelle Araigne savait prendre de l'avance. Dans ce cas-là, il avait compris que, s'il parlait à l'ambassadeur de ses inquiétudes au sujet du duc en termes choisis et diplomatiques, ses mots n'auraient aucun poids : ils auraient sonné comme des pleurnicheries de fillette. Et, à l'inverse, s'il exprimait ouvertement sa colère à l'ambassadeur, il aurait eu l'air de perdre son sang-froid. Un coup direct est facile à parer : le duc aurait murmuré quelques phrases pour le rassurer, mais rien ne l'aurait empêché de le trahir. En faisant peser une menace indirecte sur le duc, Louis XI fit passer le message de façon beaucoup plus efficace. La colère du roi de France était d'autant plus inquiétante que le duc n'était pas censé la connaître : cela signifiait qu'il projetait quelque chose et ne souhaitait pas que cela arrive aux oreilles du duc. Il fit parvenir son message de manière implicite afin que le duc se sente menacé et modère ses intentions.

Lorsqu'on est soumis à une attaque, on est tenté de s'échauffer, de supplier les agresseurs d'arrêter et de proférer les pires menaces s'ils continuent. C'est se mettre en position de faiblesse : on révèle ses peurs comme ses intentions, et les mots dissuadent rarement l'adversaire. Il est beaucoup plus efficace d'envoyer un message par une tierce personne ou de le révéler par une manœuvre indirecte. Ainsi, vous signalez à votre ennemi que vous êtes déjà passé à l'acte sans qu'il le sache. La menace doit rester voilée : si l'adversaire ne peut savoir vos véritables intentions, il lui faudra imaginer le reste. Il comprendra que vous êtes calculateur et fin stratège, et cela aura l'effet d'une douche froide. Il n'aura plus guère envie de savoir de quoi vous êtes capable.

4. Au début des années 1950, John Boyd (1927-1997) se distingua en tant que pilote de chasse lors de la guerre de Corée. Au milieu de la décennie, il était l'instructeur de vol le plus respecté de la Nellis Air Force Base, dans le Nevada. Il était pratiquement imbattable en combat aérien, tellement bon qu'on lui demanda de réécrire le manuel de tactique du pilote de chasse. Il avait développé un style qui démoralisait et terrorisait l'ennemi ; il savait se mettre dans la tête de son adversaire et altérer sa réactivité. Boyd était un homme intelligent et courageux. Mais, aussi nombreux que fussent ses entraînements, ses talents et ses combats à mort avec l'ennemi, rien ne l'avait préparé aux trahisons, aux manœuvres politiques et aux luttes intestines du Pentagone, où il fut nommé en 1966 pour contribuer à la mise au point d'un nouvel avion de chasse ultraléger.

Le major Boyd s'aperçut vite que les bureaucrates du Pentagone étaient plus intéressés par leur carrière que par la défense de leur pays. Ils s'attachaient plus à satisfaire un entrepreneur qu'à mettre au point le meilleur des avions de chasse ; l'équipement technologique qu'ils se procuraient n'était souvent pas approprié. En bon pilote, Boyd s'était entraîné à considérer chaque situation comme une sorte de bataille : cette fois encore, il décida de transférer ses talents de combattant dans la jungle du Pentagone. Il intimiderait, découragerait et finirait par vaincre ses adversaires.

Boyd pensait qu'un avion de chasse aérodynamique, du type de celui qu'il était en train de mettre au point, pourrait battre n'importe quel avion au monde. Mais les entrepreneurs détestaient ce modèle, car il était peu coûteux ; il n'employait pas la technologie qu'ils essayaient de développer. En outre, les collègues de Boyd au Pentagone avaient leurs propres projets en tête. Tous étaient en concurrence sur le même budget : ils étaient prêts à tout pour saboter ou modifier le projet de Boyd.

Il développa sa stratégie de défense : extérieurement, il semblait un peu idiot. Il ne portait que des costumes miteux, fumait des cigares infects et avait l'air un peu sauvage. Il ressemblait à n'importe quel pilote de chasse, un peu nerveux, promu trop vite et trop tôt. Mais derrière ces apparences trompeuses, il contrôlait le moindre détail. Il s'assura d'en savoir plus que ses adversaires : il était capable de citer des statistiques, des études et des théories d'ingénierie pour soutenir son projet et pointer du doigt les failles de ceux des autres. Les entrepreneurs arrivaient aux réunions avec des plans mirifiques développés par leurs meilleurs ingénieurs ; ils faisaient un discours enthousiaste qui épatait les généraux. Boyd écoutait poliment, prenait l'air impressionné puis, soudain, sans prévenir, passait à l'attaque : là, il démontait leurs merveilleux projets, soulignait les incohérences et dénonçait la tromperie. Et plus ils protestaient, plus Boyd réduisait leurs plans à néant.

Surpassés par un homme qu'ils avaient grossièrement sous-estimé, les entrepreneurs quittaient souvent les réunions en jurant de se venger. Mais que faire ? Il avait déjà mis leurs projets à terre et ridiculisé leurs propositions. Ils avaient été démasqués et en avaient perdu toute crédibilité. Il fallait accepter cette défaite. Ils apprirent à éviter Boyd : au lieu d'essayer de le saboter, ils espéraient qu'il se saboterait tout seul.

En 1974, Boyd et son équipe finirent le projet du nouvel avion de chasse sur lequel ils avaient travaillé. Il était à peu près sûr qu'il serait approuvé. Mais la stratégie de Boyd comprenait la mise en place d'un réseau d'alliés dans différents départements du Pentagone, et ces hommes lui rapportèrent qu'il y avait quelques généraux trois étoiles qui le haïssaient et qui avaient prévu de faire échouer le projet. Ils le laisseraient obtenir les différentes approbations nécessaires mais, à la réunion finale, ils saboteraient le projet comme ils l'avaient toujours voulu. Et puisque ce projet était monté si haut, on ne pourrait pas les accuser de ne pas lui avoir laissé sa chance.

Yougoslavie. Pendant ces années d'illusion, Mussolini trompa ainsi son monde (et lui-même) jusqu'en juin 1940 où, sur un coup de tête, il oublia sa considérable prudence pour céder à la tentation d'avoir part aux dépouilles de l'effondrement de la France.

EDWARD N. LUTTWAK, STRATEGY: THE LOGIC OF WAR AND PEACE, 1987

En plus de son réseau d'alliés, Boyd s'était toujours assuré d'avoir un protecteur puissant. Ce n'était pas compliqué à trouver : dans un environnement politique comme le Pentagone, il y a toujours un général ou de puissants officiels dégoûtés par le système ; ils étaient ravis d'être les protecteurs secrets de Boyd. Pour l'occasion, celui-ci en appela à son protecteur le plus puissant, le ministre de la Défense James Schlesinger. Ce dernier approuva personnellement le projet. Lors de la réunion avec les généraux, qui buvaient du petit-lait à l'idée de se débarrasser enfin de lui, Boyd déclara : « Messieurs, le ministre de la Défense m'autorise à vous informer que cette réunion n'a pas pour but de prendre une décision. C'est une simple réunion d'information. » Il précisa que le projet avait déjà été approuvé. Il le présenta donc, longuement, prenant un malin plaisir à remuer le couteau dans la plaie. Il voulait les humilier et leur montrer à qui ils avaient affaire.

Sa formation de pilote de chasse avait incité Boyd à prendre de l'avance sur ses adversaires : il fallait les surprendre par une manœuvre inattendue et paralysante. Il sut adapter cette stratégie aux querelles bureaucratiques du Pentagone. Lorsqu'un général lui donnait un ordre dans le but évident de ruiner les plans de son avion de chasse ultraléger, il souriait, opinait du chef et disait : « Messieurs, je serais ravi de suivre cet ordre. Mais j'ai besoin d'une demande écrite. » Or, les généraux préféraient largement donner leurs ordres de vive voix, pour se couvrir au cas où les choses tourneraient mal. Pris au dépourvu, ils n'avaient pas le choix : il fallait laisser tomber l'ordre ou faire une demande écrite qui, si elle était publiée, les ridiculiserait. Ils étaient piégés.

Après quelques années aux côtés de Boyd, les généraux et leurs sous-fifres apprirent à l'éviter, lui et ses abominables cigares, ses sophismes et ses tactiques sournoises. Désormais tranquille, il mena à bien ses plans pour le F-15 et le F-16, ce malgré les lourdeurs administratives du Pentagone : l'aviation américaine est encore marquée de son empreinte, car il mit ainsi au point les deux avions de chasse les plus célèbres et les plus efficaces.

Interprétation

Boyd comprit très vite que son projet n'était guère populaire et qu'il devait être prêt à rencontrer des obstacles et des opposants sur son chemin. S'il décidait de combattre tout le monde, chaque entrepreneur et chaque général, il mourrait d'épuisement. Boyd était un stratège de haut vol : ses théories jouèrent un rôle majeur lors de l'opération Tempête du désert contre l'Irak, en 1991. Un stratège ne rend jamais coup pour coup : il sonde les faiblesses de l'ennemi. Un système colossal comme le Pentagone a forcément ses failles. Boyd sut les localiser.

Ceux qui le côtoyaient là-bas voulaient à tout prix plaire et être aimés. C'étaient des politiciens, soucieux avant tout de leur réputation ; en outre, ils étaient très occupés et n'avaient pas de temps à perdre. La stratégie de Boyd était simple : sur le long terme, il allait se construire la

réputation de quelqu'un de difficile, voire de méchant. Un problème avec Boyd signifiait un combat public et sale qui souillait une réputation et faisait perdre du temps, ce qui n'est jamais bon en politique. Boyd se transforma ainsi en une sorte de porc-épic. Aucun animal ne veut s'approcher d'une créature qui cause tant de dommages, aussi petite soit-elle ; même les tigres la laissent en paix. Une fois en paix, Boyd gagna donc du pouvoir et vécut assez longtemps pour voir voler les F-15 et F-16.

Boyd savait que la réputation est une clef qui ouvre de nombreuses portes. La vôtre n'est peut-être pas assez impressionnante ; après tout, il faut s'adapter aux circonstances, faire de la politique, avoir l'air gentil et accommodant. En général, cela fonctionne, mais en période de danger, il n'est pas bon d'avoir l'air trop aimable : cela sous-entend que vous pouvez être malmené, découragé, manipulé. Si vous n'avez jamais rendu un coup auparavant, aucune menace ne sera crédible. Il est très important que les gens sachent que, si nécessaire, vous savez vous montrer méchant et sournois. Quelques démonstrations claires et violentes suffiront. Une fois que les gens vous considéreront comme un vrai dur, ils n'approcheront plus sans crainte. Et comme le disait Machiavel, mieux vaut être craint qu'aimé.

Image :
Le porc-épic. Il a l'air un peu bête, un peu lent ; on dirait une proie facile. Mais lorsqu'il est menacé ou attaqué, il dresse ses piquants. Si on le touche, on est sûr d'être blessé, et lorsqu'on essaie d'extraire les piquants, ils ne s'enfoncent que plus profondément dans la chair. Ceux qui ont déjà eu affaire à un porc-épic apprennent à ne jamais recommencer. Et même sans en avoir fait l'expérience, la plupart des gens savent l'éviter et le laisser tranquille.

Autorité : Ainsi, outre l'avantage que vous aurez de faire savoir promptement toutes vos volontés à votre armée entière, dans le même moment, vous aurez encore celui de lasser votre ennemi, en le rendant attentif à tout ce qu'il croit que vous voulez entreprendre, de lui faire naître des doutes continuels sur la conduite que vous devez tenir, et de lui inspirer d'éternelles frayeurs. (Sun Zi, IVe siècle av. J.-C.)

A CONTRARIO

Le but d'une stratégie de dissuasion est de décourager l'attaque ; une action ou une présence menaçante sont en général suffisantes. Toutefois, dans certaines situations, on atteint le même objectif en faisant l'idiot et le modeste. Donnez-vous l'air inoffensif, battu d'avance, et les gens vous laissent parfois tranquille. Une image de benêt peut vous faire gagner du temps. C'est ainsi que Claude survécut au monde traître et violent de la politique romaine et qu'il parvint au trône impérial : il avait l'air trop inoffensif pour que l'on s'en inquiète. Mais cette stratégie demande de la patience et n'est pas sans risque : vous serez l'agneau parmi les loups.

En général, il faut toujours garder ses tentatives d'intimidation sous contrôle. Ne vous laissez pas emporter par l'ivresse que vous donne le pouvoir de faire peur : c'est une défense en temps de danger, pas un moyen d'attaque. Sur le long terme, à trop effrayer les gens, vous vous créez des ennemis, et si vous n'étoffez pas votre réputation de quelques belles victoires, vous perdrez toute crédibilité. Si votre adversaire est suffisamment en colère pour décider de jouer le même jeu que vous, vous risquez d'entrer dans une escalade de violence et une guerre de représailles. Cette stratégie est à employer avec précaution.

11

TROQUEZ L'ESPACE CONTRE LE TEMPS : LA STRATÉGIE DU REPLI

Battre en retraite face à un ennemi solide est un signe de force, et non de faiblesse. En résistant à la tentation de répondre à l'agression par l'agression, vous gagnez un temps précieux : celui de récupérer, de réfléchir, de prendre du recul. Laissez l'ennemi avancer, le temps importe plus que l'espace. En refusant le combat, vous mettez votre adversaire en rage et nourrissez son arrogance. Bientôt, il ira trop loin et commettra des erreurs. Le temps est un révélateur : l'autre apparaîtra imprudent et vous, sage. Parfois, on peut accomplir beaucoup en ne faisant rien.

RECULER POUR MIEUX SAUTER

Au début des années 1930, Mao Zedong (1893-1976) était l'étoile montante du Parti communiste chinois. Une guerre civile venait d'éclater entre communistes et nationalistes ; Mao était à la tête de la lutte contre les nationalistes : il usait de tactiques de guérilla pour les battre encore et encore, même si les communistes étaient clairement en sous-nombre. Il était aussi président du gouvernement communiste chinois naissant et ses essais provocants de stratégie et de philosophie étaient largement diffusés.

Une lutte de pouvoir émergea au sein du parti communiste : un groupe d'intellectuels formés en Union Soviétique, connu sous le nom des « 28 Bolcheviks », essaya de prendre le pouvoir. Ils méprisaient Mao : son goût de la guérilla était pour eux un signe de timidité et de faiblesse ; ils considéraient que la révolution paysanne était une idée dépassée. Ils défendaient une guerre frontale. Ils voulaient combattre directement les nationalistes pour prendre le contrôle des régions et des cités stratégiques, comme les communistes l'avaient fait en Russie. Les 28B isolèrent progressivement Mao, qui se retrouva à l'écart du pouvoir politique et militaire. En 1934, ils l'assignèrent à résidence dans une ferme du Hunan.

Les amis et camarades de Mao comprirent qu'il était tombé en profonde disgrâce. Mais, pire encore que la chute elle-même, ils n'arrivaient pas à accepter l'apparente soumission de Mao : en effet, il ne chercha pas à rassembler du soutien pour contre-attaquer, il cessa de publier et disparu complètement de la circulation. Peut-être les 28B avaient-ils raison : Mao était un lâche.

La même année, les nationalistes, menés par le général Tchang Kai-shek, lancèrent une nouvelle campagne pour venir à bout des communistes. Leur plan était d'encercler l'Armée rouge dans ses bastions et d'en exterminer tous les soldats jusqu'au dernier : la victoire était proche. Les 28B combattirent bravement pour garder les quelques cités et régions qu'ils tenaient encore. Mais les nationalistes étaient bien plus nombreux, mieux équipés, et ils disposaient de conseillers militaires allemands pour les aider. Ils prirent ville après ville et encerclèrent lentement les communistes.

Des milliers de soldats désertèrent l'Armée rouge, mais ceux qui restaient, environ 100 000, parvinrent à percer le siège nationaliste pour se diriger vers le nord-ouest. Mao les rejoignit dans leur fuite. Il commença enfin à prendre la parole pour mettre en cause la stratégie des 28B. Il critiqua cette retraite en ligne droite, qui rendait la poursuite trop facile. Ils étaient trop lents, trop encombrés par des documents, des dossiers et toutes sortes de papiers emportés de leurs anciens bureaux. Ils se comportaient comme si l'armée tout entière, déplaçant son camp, prévoyait simplement de poursuivre le combat contre les nationalistes de la même façon qu'auparavant, pour leur arracher des villes et du terrain. Mao persistait à dire que cette nouvelle marche ne devait pas être une simple retraite momentanée vers des terres plus sûres, mais une opération de plus grande envergure. Tout le parti devait être repensé : au lieu de copier les bolcheviks, il

fallait réinventer une révolution chinoise propre, basée sur la paysannerie, le groupe de population le plus important en Chine. Ils avaient besoin de temps et de liberté pour attaquer. Mao pensait qu'il fallait se diriger vers le sud-ouest, aux confins de la Chine, là où l'ennemi ne pouvait les atteindre.

Les officiers de l'Armée rouge se rangèrent à son avis : ses tactiques de guérilla avaient auparavant prouvé leur efficacité, tandis que la stratégie des 28B était un échec cuisant. Ils adoptèrent ses idées. Ils voyagèrent légers, ne se déplacèrent que la nuit, feintèrent pour brouiller les pistes. Partout où ils allaient, des paysans ralliaient leur cause. D'une certaine manière, Mao était devenu le dirigeant *de facto* de l'armée. Avec cent fois moins d'hommes, l'Armée rouge parvint quand même à échapper aux nationalistes et, en octobre 1935, elle atteignit le fin fond de la province du Shanxi, où elle fut en sécurité.

Après avoir traversé vingt-quatre fleuves et dix-huit chaînes de montagnes, et après avoir frôlé le désastre, l'armée arriva au bout de sa « Longue Marche ». Elle ne comptait plus que 6 000 soldats, mais un nouveau parti avait été bâti, celui que Mao souhaitait dès le début : un groupe de radicaux dévoués qui croyaient en la révolution paysanne et en la guérilla. En sécurité dans la province du Shanxi, ce nouveau parti épuré put prendre le temps de récupérer, puis de faire de nouveaux disciples. En 1949, les communistes battirent les nationalistes une fois pour toutes et les condamnèrent à l'exil hors de la Chine continentale.

Six à la quatrième place signifie :
L'armée bat en retraite.
Pas de blâme.
Lorsqu'on se trouve en face d'un ennemi supérieur avec lequel le combat est sans espoir, une retraite en bon ordre est l'unique attitude juste, car elle préserve l'armée du dommage et de la désintégration. Ce n'est nullement un signe de courage ou de force que de vouloir engager à tout prix un combat sans espoir.

YI KING, LE LIVRE DES MUTATIONS, VERS VIIIe SIÈCLE AV. J.-C., traduit et adapté par Étienne Perrot de la traduction allemande du Père Richard Wilhelm

Interprétation

Mao était né et avait été élevé dans une ferme ; il avait connu la vie à la dure. Un fermier doit apprendre la patience, s'adapter au rythme des saisons et aux caprices de la météo. Des milliers d'années auparavant, la religion taoïste avait émergé de ce mode de vie difficile. L'un des concepts clés du taoïsme est celui du *wei wu* : l'idée de l'action par l'inaction, du contrôle sans contrôle, de la fermeté par la douceur. Le *wei wu* induit l'idée qu'en luttant contre les circonstances, en restant dans le combat, vous ne faites que reculer, que créer des obstacles et des difficultés. Il est parfois préférable de faire profil bas, de rentrer sous sa carapace et de laisser l'hiver passer. C'est ainsi que vous pouvez prendre le temps de vous retrouver et de raffermir votre identité.

Élevé dans une ferme, Mao s'était approprié ces idées et les appliquait constamment à la politique et à la guerre. En période de danger, lorsque l'ennemi était trop fort, il n'avait pas honte de battre en retraite, même s'il savait que beaucoup l'interpréteraient comme un signe de faiblesse. Il savait que seul le temps ferait apparaître les failles de la stratégie ennemie. Il mettait ce temps à profit pour réfléchir sur lui-même et prendre du recul sur la situation. Il fit de cette période de retraite dans le Hunan, non pas une humiliation négative, mais une excellente stratégie. De même, il se servit de la Longue Marche pour forger la nouvelle identité du parti communiste, créant une nouvelle forme de ferveur politique. Une fois l'hiver passé, il émergea : ses ennemis tombèrent sous le poids

de leurs propres faiblesses face à un Mao renforcé par cette période de retraite.

La guerre est trompeuse : vous pensez parfois être fort et vous croyez avancer contre l'ennemi, mais le temps prouve que vous marchez vers le pire des dangers. Vous ne pouvez jamais vraiment y voir clair, puisque l'immersion dans le présent vous empêche de prendre le recul nécessaire. Le mieux à faire est de vous débarrasser de ces schémas de pensée convenus et paresseux. Il n'est pas toujours bon d'avancer ; le temps du repli n'est pas une faiblesse. En période troublée, la meilleure stratégie est bien souvent de refuser le combat : en fuyant l'ennemi, vous ne perdez rien de précieux et gagnez le temps de vous retrouver, de repenser vos idées, d'éliminer les importuns pour ne garder que les convaincus. Le temps devient votre allié. En ne faisant rien ouvertement, vous gagnez en force intérieure, qui sera un pouvoir considérable quand viendra le moment d'agir.

La stratégie est la science de l'emploi du temps et de l'espace.
Je suis, pour mon compte, moins avare de l'espace que du temps :
pour l'espace, nous pouvons toujours le regagner.
Le temps perdu, jamais.
NAPOLÉON BONAPARTE (1769-1821)

LES CLEFS DE LA GUERRE

Le problème majeur en stratégie, et dans la vie en général, c'est que chacun est unique, ayant une personnalité qui lui est propre. De même, chaque situation est singulière, et aucune ne se répète jamais vraiment. Mais on a souvent du mal à prendre conscience de ce qui nous rend différents, de qui nous sommes vraiment. Nos idées viennent de livres, de professeurs, d'influences multiples. Nos réactions aux événements sont polluées par la routine, machinales, quand il faudrait s'adapter aux particularités de chaque circonstance. De la même façon, dans notre rapport à autrui, nous nous laissons aisément contaminer par son rythme et son humeur. Tout cela crée une sorte de brouillard : il est difficile de considérer les éléments tels qu'ils sont quand on ne se connaît pas soi-même.

En tant que stratège, votre mission est simple : il s'agit de comprendre ce qui vous différencie des autres, de vous appréhender vous-même, d'être sûr de vos positions et de connaître l'ennemi le mieux possible. Vous devez garder du recul sur les événements et considérer les faits tels quels. Pris dans le tourbillon de la vie, ce n'est pas chose aisée ; on ne peut avoir la force de le faire qu'en sachant quand et comment se retirer. Si l'on ne cesse d'avancer, d'attaquer, de répondre à chaud, on n'a pas le temps de prendre du recul. Les stratégies qui en découlent sont faibles, mécaniques, ancrées dans le passé ou dans la théorie. On singe ce qui a déjà été fait au lieu de créer du neuf. Il faut apprendre à se retirer régulièrement pour se retrouver soi-même et se détacher d'influences parasites.

Le meilleur moment pour le faire, c'est souvent au cœur même de la difficulté et du danger.

Cette période de repli comporte une symbolique religieuse, mystique. Ce n'est qu'en s'échappant dans le désert que Moïse et le peuple juif consolidèrent leur identité et devinrent une force politique et sociale majeure. Pendant quarante jours, Jésus vécut dans le désert ; Mahomet, de même, s'exila de La Mecque à un moment de grand danger et se mit en retraite. Avec une poignée de ses disciples les plus fervents, il profita de cette période pour créer des liens, comprendre qui ils étaient et ce pourquoi ils se battaient – en bref, ils laissèrent le temps faire son œuvre. Ce n'est qu'après cette période que la petite troupe de croyants réapparut pour conquérir La Mecque ainsi que toute la péninsule arabique et, plus tard, après la mort du prophète, battre les Byzantins et l'empire perse, et étendre l'Islam sur de vastes territoires. Jusqu'à Hadès dans *L'Odyssée*, chaque mythologie a son héros retiré en quête de lui-même.

Si Moïse était resté en Égypte pour se battre, l'histoire du peuple juif se serait probablement arrêtée là. Si Mahomet avait affronté ses ennemis à La Mecque, il aurait été écrasé et aussitôt oublié. Lorsque vous vous battez contre quelqu'un de plus puissant que vous, vous avez plus à perdre que vos biens et votre territoire : vous perdez aussi votre capacité à réfléchir, à garder du recul ; vous finissez par vous laisser entièrement submerger par les émotions et la violence de l'agresseur. Mieux vaut fuir et mettre ce temps à profit pour vous replier sur vous-même. Si l'ennemi avance et gagne du terrain, tant pis ; il faut savoir prendre le temps de récupérer pour renverser la situation le moment venu. Savoir se retirer n'est pas une faiblesse, mais une force ; c'est le sommet de la sagesse stratégique.

Le but de cette stratégie de repli est de refuser le combat quel qu'il soit, physique ou psychologique. C'est une défense, pour se protéger, mais aussi une stratégie positive : un agresseur qui ne peut combattre se met en colère ; il est donc plus facile à déstabiliser.

Au cours de la Première Guerre mondiale, l'Angleterre et l'Allemagne s'affrontèrent notamment en Afrique de l'Est, où les deux nations possédaient des colonies. En 1915, le général anglais Jan Smuts se mit en marche contre une armée allemande beaucoup plus réduite, dans l'Afrique orientale allemande, conduite par le colonel Paul von Lettow-Vorbeck. Smuts espérait une victoire rapide : dès qu'il en aurait terminé avec l'Afrique, il pourrait aller au cœur du conflit, en Europe. Mais von Lettow-Vorbeck refusa le combat et se retira vers le sud. Smuts se lança à sa poursuite.

Plusieurs fois, Smuts pensa avoir réussi à bloquer von Lettow-Vorbeck, pour finir par se rendre compte que les troupes allemandes avaient reculé quelques heures plus tôt. Comme attiré par un aimant, Smuts poursuivit von Lettow-Vorbeck contre vents et marées, à travers les montagnes et les forêts. Les lignes anglaises de ravitaillement faisaient des centaines de kilomètres ; les soldats anglais étaient maintenant

Les opportunités changent sans cesse. Ceux qui arrivent trop tôt sont allés trop loin, et ceux qui arrivent trop tard ne rattraperont jamais leur retard. De même que le soleil et la lune poursuivent leur route, le temps ne s'entend pas bien avec les gens. Par conséquent, les sages accordent moins de valeur à d'énormes joyaux qu'à un peu de temps. Le temps est difficile à trouver et facile à perdre.

HUAINANZI,
Chine, IIe SIÈCLE AV. J.-C.

vulnérables au harcèlement de leurs adversaires, ce qui sapa leur moral. Embourbée dans ces jungles pestilentielles, le temps passant, l'armée de Smuts fut décimée par la faim et la maladie avant même d'avoir pu réellement combattre. À la fin de la guerre, von Lettow-Vorbeck avait réussi à jouer au chat et à la souris pendant quatre ans ; ce petit jeu avait épuisé les forces anglaises sans qu'elles n'obtiennent rien en retour.

Smuts était un dirigeant obstiné, dur et agressif, qui aimait le champ de bataille. Von Lettow-Vorbeck joua de ce trait de caractère : il refusa la confrontation directe, mais demeura assez proche pour lui faire miroiter une belle bataille et pousser les Anglais à s'enfoncer plus loin dans la jungle. Excédé, Smuts tomba dans le piège. Von Lettow-Vorbeck usa habilement des vastes espaces et du climat inhospitalier de l'Afrique pour détruire les Anglais.

Face à l'agression, la plupart des gens rentrent eux-mêmes dans une dynamique agressive. Il est très difficile de se contenir. En refusant totalement le combat et en vous éloignant du danger immédiat, vous faites preuve d'une grande maîtrise et vous gagnez là un réel avantage. L'ennemi désespère de vous faire réagir et cela le rend ivre de rage. Battez en retraite, troquez l'espace pour du du temps. Restez calme et posé. Laissez l'adversaire prendre tout l'espace qu'il veut ; comme les Allemands, piégez-le dans l'inaction. Il finira par se disperser et commettre des erreurs. Vous avez le temps de votre côté, car vous ne le gaspillez pas en batailles inutiles.

Comme chacun sait, une guerre est toujours pleine de surprises, d'événements imprévus qui risquent de ralentir, voire de ruiner le meilleur des plans. Carl von Clausewitz appelait ça la « friction ». Toute guerre est l'illustration de la loi de Murphy énonçant que si quelque chose *peut* mal tourner, alors cette chose finira *infailliblement* par mal tourner. En évitant le combat, vous échangez de l'espace contre du temps et tirez profit de cette loi de Murphy. C'est ce que fit von Lettow-Vorbeck : il fit de Smuts une victime de la loi de Murphy, se laissant le temps d'éviter le pire.

Pendant la guerre de Sept Ans (1756-1763), Frédéric le Grand de Prusse dut affronter sur l'ensemble de ses frontières les armées autrichiennes, françaises et russes, toutes déterminées à le massacrer. Préférant généralement l'attaque, Frédéric misa cette fois sur la défense, manœuvrant pour gagner du temps et passer entre les mailles du filet dans lequel ses ennemis tentaient de l'enfermer. Les années passèrent et il parvint à éviter le désastre, même si ce fut parfois de justesse. Puis, brutalement, la tsarine Élisabeth de Russie mourut. Elle détestait amèrement Frédéric, mais son neveu et successeur, le tsar Pierre III, était un jeune homme qui avait l'esprit de contradiction : il n'avait guère aimé sa tante et vouait une admiration sans bornes à Frédéric le Grand. Non seulement il retira ses armées de la guerre mais, surtout, il s'allia avec la Prusse. La guerre de Sept Ans était finie : le miracle dont Frédéric avait besoin s'était finalement produit. S'il avait essayé de combattre ou rendu les armes au pire moment, il aurait tout perdu. Mais sa manœuvre pour

gagner du temps lui permit de profiter, aux dépens de ses ennemis, de la loi de Murphy.

Certes, la guerre est une question d'espace, et elle prend place en un lieu déterminé : les généraux s'appuient sur des cartes pour construire des stratégies élaborées en fonction d'un certain terrain. Mais on oublie trop souvent que le temps importe autant que le territoire : un bon stratège sait s'en servir, car cela donne une autre dimension à l'attaque comme à la défense. Pour cela, vous devez cesser de concevoir le temps comme une abstraction : dans le réel, dès l'instant où vous naissez, le temps est la seule chose que vous possédez vraiment. C'est là votre unique matière première. On peut vous enlever tous vos biens mais, à moins de vous assassiner, le plus puissant des agresseurs ne peut vous ôter le temps. Même en prison, il vous appartient si vous savez le mettre à profit. Vous engager dans une bataille que vous n'avez pas choisie, c'est plus qu'une erreur, c'est de la stupidité au plus haut point. Le temps perdu ne se rattrape jamais.

Image : Les sables du désert. Dans le désert, rien ne sert ni ne nourrit une guerre : il n'y a que du sable et de vides immensités. Retirez-vous-y pour réfléchir et y voir clair. Là-bas, le temps s'étire ; c'est ce dont vous avez besoin. Soumis à une attaque, repliez-vous dans le désert et attirez vos ennemis là où ils perdront tout sens du temps et de l'espace, tombant ainsi sous votre coupe.

Autorité : Laissez les ennemis fatiguer, attendez qu'ils soient ou en désordre ou dans une très grande sécurité ; vous pourrez sortir alors et fondre sur eux avec avantage. (Sun Zi, IVe siècle av. J.-C.)

A CONTRARIO

Lorsqu'un ennemi vous attaque avec des forces beaucoup plus nombreuses, vous préférerez parfois faire face plutôt que de vous replier. Vous allez droit au martyre, ce que vous espérez peut-être, mais sachez que le martyre est également une stratégie, fort ancienne de surcroît. Elle fait de vous un symbole, un point de ralliement pour les générations présentes et à venir. Cette stratégie réussira si vous êtes assez connu pour que votre défaite ait une portée symbolique ; il faut que les circonstances soulignent la justesse de votre combat autant que les mauvaises intentions de l'ennemi. Ce sacrifice doit être unique : trop de martyres, trop longtemps, en détruiront les effets. En cas d'extrême faiblesse, si l'adversaire est vraiment trop fort, le martyre peut servir à montrer que, malgré tout, le combat continue, afin que les troupes gardent le moral. Mais en général, c'est une arme dangereuse qui risque de ne blesser que vous, car ses effets sont trop puissants pour être contrôlés. Il faut parfois des siècles avant que cela ne fonctionne. Même si, symboliquement, ce peut être un succès, un bon stratège cherchera à l'éviter. Il vaut toujours mieux battre en retraite.

Attention toutefois, le repli n'est pas une fin en soi : un jour ou l'autre, vous devrez faire face et vous battre. Si vous ne le faites pas, ce sera un aveu de faiblesse et l'ennemi finira alors par gagner. On ne peut éviter le conflit en permanence : la retraite n'est jamais que temporaire.

PARTIE

IV

LA GUERRE OFFENSIVE

À la guerre comme dans la vie, les pires dangers viennent de l'inattendu : l'ennemi ne réagit pas comme prévu, un événement extérieur vient contrarier vos plans, les circonstances diffèrent totalement de celles escomptées. En stratégie, ce décalage entre ce que l'on veut et ce qui finit par arriver s'appelle la « friction ». L'idée fondatrice de la guerre offensive conventionnelle est assez simple : en attaquant le premier, en visant le talon d'Achille de l'adversaire et en gardant l'initiative, vous restez maître de la situation. Il n'y a de place pour aucune friction lorsque vous prenez l'initiative : vos manœuvres déstabilisent l'ennemi et introduisent des frictions de son côté, ce qui finit par l'anéantir complètement.

C'est la forme de guerre la plus pratiquée par les meilleurs généraux de l'histoire. Le secret de leur succès est un mélange parfait d'intelligence stratégique et d'audace. La stratégie fait pleinement partie de la

planification : il s’agit de se fixer un but final, de trouver les moyens de l’atteindre, afin d’aboutir à un plan extrêmement détaillé. Il faut donc penser en termes de campagne, et non de batailles isolées. Pour ce faire, il faut connaître les forces et les faiblesses de l’adversaire, afin d’ajuster son tir et de viser juste. Plus le plan est détaillé, plus vous êtes en confiance lorsqu’il faudra partir vous battre ; les imprévus seront faciles à gérer. Lors de l’attaque en elle-même, vous devez frapper avec une force et une audace qui effraient l’ennemi, une énergie à laquelle il ne peut résister.

Les onze chapitres à venir vous initieront à cette forme suprême de l’art de la guerre. Ils vous aideront à insérer vos désirs et vos buts dans un plan plus large appelé la « grande stratégie ». Vous apprendrez à considérer l’ennemi avec objectivité et à percer ses secrets. Vous comprendrez comment un plan solide permet de se montrer souple dans l’attaque et comment certaines manœuvres (le contournement par le flanc, l’encerclement) et certains styles d’attaque (cibler les centres de gravité, pousser l’ennemi à se mettre en position de faiblesse), qui vous assurent la victoire à la guerre, sont applicables à la vie courante. Enfin, vous apprendrez comment mettre un terme à une campagne. Sans une conclusion ferme qui rejoint vos ambitions d’ensemble, tout le travail effectué aura été inutile. Maîtrisez les différents éléments de la guerre offensive, et celle que vous menez au quotidien n’en sera que plus puissante.

12

PERDEZ DES BATAILLES, MAIS GAGNEZ LA GUERRE : LA GRANDE STRATÉGIE

Vous êtes entouré de stratèges avides de pouvoir, prêts à tout pour réussir, souvent à vos dépens. Lorsque vous vous battez contre de tels individus au quotidien, vous perdez l'essentiel de vue : la victoire finale, le but espéré, le poste de pouvoir visé. La grande stratégie est l'art de voir au-delà de la prochaine bataille et de calculer plus loin. Elle demande de se concentrer sur ce but ultime et de tout faire pour l'atteindre. Dans la grande stratégie, vous devez tenir compte des ramifications politiques et des conséquences à long terme de vos actes. Au lieu de réagir sur le vif, vous apprenez à contrôler vos actions avec plus de profondeur, de subtilité et d'efficacité. Laissez les autres se perdre dans les batailles mesquines de la vie courante et se féliciter de leurs petites victoires. La grande stratégie est l'unique voie vers la plus belle des récompenses : avoir le dernier mot.

Être prêt, tout est là. La résolution est inséparable de la prévoyance. Lorsqu'on est attentif et réfléchi, il n'est pas besoin de s'émouvoir et de s'effrayer. Lorsqu'on est constamment vigilant tant qu'il n'y a pas encore de danger, on est armé lorsque le danger s'approche et l'on n'a pas à craindre. L'homme noble est sur ses gardes devant ce qui n'est pas encore en vue et attentif à ce que l'on n'entend pas encore ; c'est pourquoi il demeure au milieu des difficultés comme s'il n'y avait pas de difficultés. Si quelqu'un cultive son caractère, les hommes s'attachent spontanément à lui. Si la raison triomphe, les passions se retirent d'elles-mêmes.

YI KING, LE LIVRE DES MUTATIONS, VERS VIII[e] SIÈCLE AV. J.-C., traduit et adapté par Étienne Perrot de la traduction allemande du Père Richard Wilhelm

LA GRANDE CAMPAGNE

Élevé à la cour de Macédoine, Alexandre (356-322 av. J.-C.) était un jeune homme un peu étrange. Il appréciait les distractions habituelles des jeunes gens, les chevaux et la guerre ; il avait combattu aux côtés de son père, le roi Philippe II, et prouvé son courage. Mais il aimait aussi la philosophie et la littérature. Son précepteur, le grand Aristote, lui avait appris l'amour de la politique et de la science, l'art de considérer le monde avec autant d'objectivité que possible. Sa mère, Olympie, était une mystique un peu superstitieuse qui avait eu des visions à la naissance d'Alexandre : elle croyait fermement qu'un jour, son fils dominerait le monde. L'enfance d'Alexandre fut bercée par le récit de ces visions. Sa mère lui raconta l'histoire d'Achille, dont elle prétendait descendre. Alexandre vouait un véritable culte à sa mère (et détestait son père), et prit ces prophéties très au sérieux. Très jeune, il se considérait plus digne qu'un fils de roi.

Alexandre fut élevé pour prendre la succession de Philippe ; les terres dont il devait hériter s'étaient considérablement étendues au cours du règne de son père. Au fil du temps, celui-ci avait fait de l'armée macédonienne la meilleure de toute la Grèce. Il avait battu Thèbes et Athènes et unifié toutes les cités-États (à l'exception de Sparte) sous la ligue hellénique, qu'il commandait. C'était un dirigeant fin mais autoritaire. En 336 av. J.-C., un aristocrate mécontent l'assassina. La Macédoine devint alors une cible facile, et Athènes quitta la ligue. Les autres cités-États suivirent. Les tribus du Nord menaçaient le pays d'invasion. Le petit empire de Philippe était au bord de la ruine.

Lorsque Alexandre monta sur le trône, il n'avait que vingt ans : beaucoup de conseillers pensaient qu'il était trop jeune. En outre, les circonstances ne se prêtaient guère à l'apprentissage des subtilités du gouvernement. Les généraux et les dirigeants politiques macédoniens allaient devoir le prendre sous leurs ailes. Ils lui conseillèrent d'agir lentement, de consolider ses positions par rapport à l'armée et à la Macédoine, puis de réformer graduellement la ligue, par tous les moyens possibles. C'est ce que Philippe aurait fait. Mais Alexandre fit la sourde oreille : apparemment, il avait d'autres projets. Sans laisser à ses ennemis le temps de s'organiser, il leva une armée, se dirigea vers le sud et reconquit Thèbes en une série de frappes foudroyantes. Puis il marcha sur Athènes qui, effrayée, se répandit en excuses et supplia pour être réintégrée à la ligue. Alexandre accepta. Le jeune prince excentrique se révélait être un roi audacieux et imprévisible : il attaquait quand on ne s'y attendait pas, mais avait également fait preuve d'une grande clémence envers Athènes. Il était difficile à cerner, mais ses premières manœuvres lui gagnèrent de nombreux admirateurs. La suite fut encore plus étrange et audacieuse : au lieu de travailler à consolider ses gains et cette ligue si fragile, il déclara la guerre à l'empire perse, le pire ennemi des Grecs. Quelque 150 ans plus tôt, les Perses avaient tenté d'envahir la Grèce. Ils avaient presque réussi et en rêvaient encore. C'était une menace constante avec laquelle

la Grèce devait toujours compter : son commerce maritime était ligoté par la puissante marine perse.

En 334 av. J.-C., Alexandre conduisit une armée de 35 000 Grecs en Asie mineure, en passant par le détroit des Dardanelles : ils atteignirent la partie occidentale de la Perse. Lors de leur première rencontre avec l'ennemi, à la bataille du Granique, les Grecs déroutèrent complètement les Perses. Les généraux d'Alexandre ne purent qu'admirer son courage : il était sur le point de conquérir la Perse, réalisant la prophétie de sa mère en un temps record. Ce succès était dû à sa rapidité et à son sens de l'initiative. Maintenant, soldats et généraux attendaient de piquer droit vers l'est, au cœur de la Perse, pour battre l'armée ennemie, qui semblait étonnamment faible.

Une fois encore, Alexandre surprit tout le monde en décidant de faire brusquement ce qu'il n'avait jamais fait : attendre. Cela n'aurait surpris personne lorsqu'il venait d'arriver au pouvoir, mais maintenant, il donnait aux Perses le temps de récupérer et de se réapprovisionner. Alexandre mena son armée vers le sud et non vers l'est, longeant les côtes d'Asie mineure, et libéra plusieurs villes du joug perse. Il zigzagua vers l'est puis vers le sud, à travers la Phénicie puis l'Égypte, remportant de nombreuses petites victoires contre des garnisons perses affaiblies. Les Égyptiens détestaient les Perses et accueillirent Alexandre en libérateur. Il put donc se servir de leurs réserves de blé considérables pour nourrir son armée et stabiliser l'économie tout en privant la Perse de ressources qui lui étaient précieuses.

Plus les Grecs s'éloignaient de chez eux et plus la marine perse était menaçante : elle pouvait débarquer une armée à peu près n'importe où sur les côtes de la Méditerranée et attaquer Alexandre par le flanc ou par l'arrière. Avant qu'il ne parte, beaucoup avaient conseillé au général de mettre en place une marine grecque pour combattre les Perses sur mer comme sur terre. Alexandre, encore une fois, avait fait la sourde oreille. Au lieu de cela, en traversant l'Asie mineure puis les côtes de Phénicie, il se contenta de prendre les principaux ports perses et de rendre leur marine totalement inutile.

Ces petites victoires faisaient partie d'un plan beaucoup plus vaste. Pourtant, elles auraient été insignifiantes si les Grecs n'avaient pas été capables de battre les Perses sur le champ de bataille – et Alexandre semblait s'efforcer de rendre cette victoire de plus en plus ardue. Le roi Perse, Darius, concentrait ses forces à l'est du Tigre. Elles étaient nombreuses et bien placées : il suffirait de cueillir Alexandre lorsqu'il aurait traversé le fleuve. Alexandre avait-il perdu le goût de la bataille ? Les cultures perses et égyptiennes l'auraient-elles amolli ? Cela en avait tout l'air : il se drapait de vêtements perses et avait adopté les coutumes égyptiennes. Il vouait même un culte aux dieux perses.

Alors que l'armée perse se rabattait à l'est du Tigre, de vastes territoires de l'empire perse tombaient sous contrôle grec. Maintenant, Alexandre passait plus de temps à la politique qu'à la guerre, veillant à

D'UN SINGE ET D'UN RENARD

Dans une Assemblée générale des Animaux, le Singe sauta avec tant de légèreté et tant d'adresse, qu'ils l'élurent pour leur Roi, avec l'approbation de toute l'Assemblée. Le Renard, qui ne put regarder son élévation sans envie, ayant aperçu dans une fosse de la viande cachée sous des filets, mena le Singe sur le bord de la fosse, lui disant qu'il avait rencontré un trésor, et que c'était au Roi à s'en saisir, parce que la Loi le lui attribuait. Le Renard exhorta donc le Singe à s'emparer promptement de ce trésor. Le Singe étant entré inconsidérément dans la fosse, fut attrapé au piège qu'il n'avait pas aperçu. Se voyant pris de la sorte, il reprocha au Renard sa perfidie. « Monsieur le Singe, lui répliqua le Renard, puisque vous êtes si peu avisé, comment prétendez-vous avoir l'empire sur tous les autres Animaux ? »

ÉSOPE, FABLES, VI[e] SIÈCLE AV. J.-C., traduit par Émile Chambry, Paris, 1927

gouverner ces régions avec justice. Il décida de se servir du système perse déjà en place et conserva la même structure bureaucratique. L'impôt resta le même que celui prélevé par Darius. Il ne changea que les aspects les plus durs et les plus impopulaires des lois perses. Très vite, la rumeur se répandit que le roi grec était un homme généreux et doux avec ses nouveaux sujets. Les villes se rendirent les unes après les autres sans une bataille, trop heureuses d'appartenir à l'immense empire d'Alexandre, qui traversait la Grèce et la Perse. C'était un facteur d'unité, un dieu omnipotent et bienveillant.

Enfin, en 331 av. J.-C., Alexandre marcha vers le gros des troupes perses à Arbèles. Ses généraux n'avaient pas compris que la Perse, sans son armée, ses riches terres d'Égypte et le soutien de ses sujets, était déjà perdue. La victoire d'Alexandre à la bataille d'Arbèles confirma une victoire qu'il avait déjà remportée plusieurs mois auparavant : il était à la tête de l'empire perse. La prophétie de sa mère s'était réalisée : il contrôlait la majeure partie du monde connu.

Interprétation

Les manœuvres d'Alexandre le Grand surprenaient toujours son entourage : elles ne s'appuyaient apparemment sur aucune logique, aucun plan, aucune cohérence. Ce n'est qu'*a posteriori* que les Grecs purent avoir une vue d'ensemble et considérer la grandeur de sa réussite. Ils n'avaient pas compris sur le moment, parce qu'Alexandre avait inventé une nouvelle façon de penser et d'agir dans le monde : l'art de la grande stratégie.

Dans la grande stratégie, il s'agit de regarder au-delà de l'instant présent, plus loin que les petites batailles et les piètres intérêts. Vous vous concentrez sur un but ultime. Vous devez pour cela résister à la tentation d'une réaction à chaud : chaque action est déterminée par un but supérieur, et non par l'action précédente. Vous pensez en termes de campagne, et non de batailles individuelles.

Alexandre devait ce nouveau style de stratégie à sa mère et à Aristote. Sa mère lui avait transmis cette idée de destinée, de mission : il était fait pour diriger le monde. Dès l'âge de trois ans, il savait le rôle qu'il tiendrait à trente ans. D'Aristote, il apprit la force de contrôler ses émotions, de se détacher de ses passions et de réfléchir aux conséquences de ses actes.

Reprenez les manœuvres en zigzag d'Alexandre, et vous comprendrez mieux la cohérence de la grande stratégie. Ses frappes éclairs contre Thèbes puis contre la Perse eurent une grande importance psychologique sur ses soldats et ceux qui le critiquaient. Rien de plus apaisant pour une armée qu'une bataille : la croisade imprévue d'Alexandre contre l'ennemi perse avait été le meilleur moyen d'unir les Grecs. Toutefois, une fois en Perse, la précipitation aurait été une erreur de stratégie. S'il avait continué à avancer, il aurait contrôlé trop de territoires en trop peu de temps : cela aurait épuisé ses ressources et aurait créé un vide de pouvoir dont les ennemis auraient aisément pu profiter. Mieux valait prendre le temps, faire avec ce qui existait déjà, gagner les cœurs et les esprits. Au lieu de

Au point de vue de la connaissance, toutes les opinions erronées sur la guerre proviennent de l'idéalisme et du mécanisme. Ceux qui partagent ces opinions abordent la question de la guerre d'une façon subjective et unilatérale. Ils se livrent à un bavardage dénué de tout fondement et entièrement subjectiviste, ou bien, considérant seulement un côté des faits, leur état à un moment donné, exagèrent de façon tout aussi subjective ce côté, cette situation temporaire, les prenant pour le tout. Cependant, il y a erreurs et erreurs. Les unes, qui ont un caractère fondamental et donc permanent, sont difficiles à redresser ; les autres, qui ont un caractère accidentel, donc temporaire, sont faciles à corriger. Mais, les unes et les autres étant des erreurs, il est indispensable de les corriger toutes. C'est pourquoi il n'est possible d'arriver à des conclusions justes qu'en luttant contre les tendances idéalistes et mécanistes dans la question de la guerre et en examinant cette question objectivement et sous tous ses aspects.

Mao Zedong, 1893-1976
De la guerre prolongée, mai 1938

perdre de l'argent à rassembler une flotte, le plus simple était de détruire celle des Perses. Pour se donner les moyens d'une campagne longue, il fallait commencer par s'emparer des riches terres d'Égypte : aucune action d'Alexandre n'était gratuite. Ceux qui le virent réussir de la sorte, d'une manière totalement imprévisible, firent de lui un dieu vivant. Sa capacité à prévoir l'avenir l'avait élevé bien au-dessus des mortels.

Pour devenir un grand stratège du quotidien, suivez cet exemple. D'abord, clarifiez votre vie, déchiffrez votre propre énigme en déterminant ce à quoi vous êtes destiné, la direction vers laquelle vos talents vous poussent. Visualisez votre but. Comme le recommandait Aristote, vous devez contrôler vos émotions et vous entraîner à penser plus loin : « Telle action me conduira vers mon but, telle autre ne mènera nulle part. » Guidé par de tels critères, vous gagnerez un temps considérable.

Au diable les conventions qui vous dictent ce qu'il faut faire et ce qu'il ne faut pas faire. C'est parfois utile, mais ce n'est pas une règle générale qu'il faut appliquer à vos objectifs et à votre destin. Il faut avant tout être patient et voir loin, considérer une guerre comme un ensemble, et non comme une somme de batailles. Le chemin vers votre but est peut-être tortueux, vos actions incohérentes, mais tant mieux : moins les autres vous comprennent, plus il est facile de les manipuler, de les duper et de les séduire. En suivant ce chemin, vous gagnez un calme olympien, un recul qui vous distingue des autres mortels : les rêveurs qui n'accomplissent rien et les nerveux qui n'accomplissent que de petites choses.

Il y a cependant beaucoup de différences entre l'Orient et l'Occident sur le plan du patrimoine culturel, des valeurs et des manières de penser. Selon la pensée orientale, on commence avec le tout, on prend tout comme un tout et l'on progresse grâce à une synthèse combinatoire, complète et intuitive. Dans la pensée occidentale en revanche, on commence avec les parties, on divise un problème complexe en parties que l'on traite une par une, en insistant sur l'analyse logique. Ainsi, la pensée militaire traditionnelle occidentale incline à une approche militaire directe, en mettant l'accent sur l'utilisation des forces armées.

CAO SHAN,
ED., THE STRATEGIC ADVANTAGE: SUN ZI & WESTERN APPROACHES TO WAR, 1997

Je répéterai seulement qu'il est d'une absolue nécessité qu'un
prince possède l'amitié de son peuple, et que, s'il ne l'a pas, toute
ressource lui manque dans l'adversité.

NICOLAS MACHIAVEL (1469-1527)

LA GUERRE TOTALE

En 1967, les dirigeants de l'effort de guerre américain au Vietnam reprirent enfin espoir. Au terme d'une série d'opérations, ils avaient déniché et tué bon nombre de Viêt-congs – ces soldats nord-vietnamiens qui s'étaient infiltrés au Sud-Vietnam et avaient pris le contrôle des campagnes. Ces guérilleros étaient insaisissables, mais les Américains leur avaient infligé de lourdes pertes au cours des quelques batailles qu'ils avaient réussi à mener durant l'année. Le gouvernement sud-vietnamien, soutenu par les Américains, était apparemment stable, ce qui était un avantage au regard des populations civiles. Au Nord, des raids avaient décimé la flotte aérienne du Nord-Vietnam et sérieusement endommagé ses terrains. Même si d'importantes manifestations pacifistes avaient commencé aux États-Unis, les sondages montraient que la majorité soutenait encore la guerre et croyait en une fin rapide des combats.

Les Viêt-congs et les Nord-Vietnamiens ne s'étaient guère montrés brillants dans les batailles face à face, contre la force de frappe et la

technologie américaines : il fallait donc les obliger à venir se battre. Ce serait le pivot de la guerre. Fin 1967, les services secrets indiquèrent que les Nord-Vietnamiens étaient tout prêts à tomber dans ce piège : leur commandant, le général Võ Nguyên Giáp, prévoyait une offensive majeure contre un avant-poste américain à Khe Sanh. Apparemment, il comptait rejouer la victoire magnifique de la bataille de Diên Biên Phu en 1954, au terme de laquelle l'armée française avait été obligée de se rendre et de quitter définitivement le Vietnam.

Khe Sanh était un avant-poste stratégique. La ville était située à un peu plus d'une vingtaine de kilomètres de la zone démilitarisée qui séparait le Nord du Sud-Vietnam. Elle se trouvait aussi à une petite dizaine de kilomètres de la frontière laotienne, à proximité de la fameuse piste Hô Chi Minh, la route de ravitaillement nord-vietnamienne vers les Viêt-congs du Sud. Le général William C. Westmoreland, commandant en chef des forces américaines, se servait de Khe Sanh pour surveiller l'activité ennemie au nord et à l'ouest. Diên Biên Phu avait eu le même rôle pour les Français et Giáp avait réussi à l'isoler et à la détruire. Westmoreland ne permettrait jamais à Giáp de répéter cet exploit. Il fit construire des pistes d'atterrissage soigneusement gardées autour de Khe Sanh pour exploiter à fond ses hélicoptères et contrôler les airs. Il appela en renfort un nombre substantiel de troupes du Sud, au cas où. Il fit aussi venir 6 000 marines de plus pour renforcer l'avant-poste. Mais pas question de décourager une attaque ouverte sur Khe Sanh : en combat direct, l'ennemi n'avait quasiment aucune chance.

Dans les premières semaines de 1968, le monde entier eut les yeux rivés sur Khe Sanh. La Maison-Blanche ainsi que les médias américains étaient certains que la bataille décisive de la guerre se jouait maintenant. Finalement, à l'aube du 21 janvier 1968, l'armée nord-vietnamienne lança l'assaut. Comme les deux armées se retranchaient, la bataille tourna au siège.

Peu après le début des combats, les Vietnamiens s'apprêtaient à célébrer la nouvelle année lunaire, une fête appelée le Têt. C'était une période de festivités et, en période de guerre, il était de tradition de demander une trêve. Cette année n'avait pas de raison d'être différente des autres : les deux parties furent d'accord pour arrêter les combats pendant le Têt. Pourtant, très tôt le matin du 31 janvier, premier jour de la nouvelle année, des rapports affluèrent du Sud-Vietnam : pratiquement toutes les villes principales ainsi que les bases américaines les plus importantes avaient été attaquées par les Viêt-congs. Un général américain, en épinglant les sites attaqués sur une carte, la compara à un flipper, une ampoule sur chaque attaque.

Des quartiers de Saigon elle-même avaient été envahis par les soldats ennemis dont certains parvinrent à percer les murs de l'ambassade des États-Unis, symbole majeur de la présence américaine au Vietnam. Les marines reprirent le contrôle de l'ambassade au prix d'un combat sanglant, qui fut largement diffusé par les télévisions américaines. Les Viêt-congs s'en prirent aussi à la station radio de la ville, au palais présidentiel et à la

résidence personnelle de Westmoreland, dans la base aérienne de Tan Son Nhut. Les combats de rue firent bientôt rage au sein de la capitale.

En dehors de Saigon, les cités de province furent assiégées. Le symbole le plus fort fut la prise par les Nord-Vietnamiens de la ville de Hue, ancienne capitale vietnamienne, cité sainte pour les bouddhistes. Les insurgés parvinrent à prendre le contrôle de toute la ville.

Entre-temps, les attaques sur Khe Sanh se succédaient. Westmoreland aurait été bien en peine de dire quelle en était la cible : les batailles au Sud étaient-elles un moyen d'obliger les forces américaines à quitter Khe Sanh ou était-ce une autre feinte ? En quelques semaines, les Américains reprirent le dessus dans le Sud-Vietnam, récupérant Saigon et leurs bases aériennes. Les sièges de Hue et de Khe Sanh durèrent un peu plus longtemps, mais l'artillerie massive et les bombardements aériens finirent par décourager les insurgés, et rasèrent des quartiers entiers de la ville de Hue.

À la fin de ce que l'on appela plus tard « l'offensive du Têt », Westmoreland la compara à la bataille des Ardennes, à la fin de la Seconde Guerre mondiale. Les Allemands avaient réussi à surprendre les Alliés en faisant une incursion violente dans l'Est de la France. Au cours des premiers jours, ils avaient avancé rapidement, semant la panique, mais une fois que les Alliés s'étaient repris, ils étaient parvenus à repousser les Allemands – et il apparut que cette bataille avait sonné le glas de l'armée allemande. Westmoreland déclara que c'était la même chose pour l'armée nord-vietnamienne à Khe Sanh et pour les Viêt-congs au Sud : ils avaient souffert de terribles pertes, beaucoup plus que les Américains ; toute l'infrastructure viêt-cong était ruinée. Ils ne s'en remettraient jamais. À la longue, l'ennemi avait fini par se dévoiler, pour se faire massacrer.

Les Américains pensaient que le Têt avait été une grossière erreur tactique de la part des Nord-Vietnamiens. Mais petit à petit, une autre idée fit son chemin : le drame de l'ambassade américaine, le siège de Hue et les attaques sur les bases aériennes avaient scotché des millions d'Américains à leurs postes de télévision. Jusque-là, les Viêt-congs avaient opéré à la campagne, invisibles du public américain. Là, pour la première fois, on les voyait dans des villes importantes et ils avaient semé le trouble et la destruction. On avait dit aux Américains que la guerre touchait à sa fin et qu'ils allaient gagner ; ces images prouvaient le contraire. Brusquement, le but de cette guerre n'était plus si évident. Comment le Sud-Vietnam pouvait-il rester stable face à un ennemi omniprésent ? Comment les Américains pourraient-ils un jour prétendre à une victoire complète ? On ne voyait plus le bout du tunnel.

Les sondages d'opinion aux États-Unis marquèrent un véritable tournant contre la guerre. Des manifestations pacifistes eurent lieu dans tout le pays. Les conseillers militaires du président Lyndon Johnson, qui lui avaient répété que le Sud-Vietnam était sous contrôle, durent confesser qu'ils n'étaient plus aussi optimistes. Lors des élections primaires démocrates du New Hampshire, au mois de mars, Johnson fut ébranlé par une défaite contre le sénateur Eugene McCarthy, qui avait rassemblé

La vérité naît de la défaite des instincts et de l'ignorance, ô Bhârata ; l'instinct, de la défaite de l'ignorance et de la vérité ; l'ignorance, de la défaite de la vérité et de l'instinct. Lorsque dans ce corps la lumière de la science pénètre par toutes les portes, la vérité alors est dans sa maturité. L'ardeur à entreprendre les œuvres et à y procéder, l'inquiétude, le vif désir naissent de l'instinct parvenu à sa maturité. L'aveuglement, la lenteur, la stupidité, l'erreur naissent, fils de Kuru, de l'obscurité parvenue à sa maturité. Lorsque, dans l'âge mûr de la vérité, un mortel arrive à la dissolution de son corps, il se rend à la demeure sans tache des clairvoyants. Celui qui meurt dans la passion renaît parmi des êtres poussés par la passion d'agir. Si l'on meurt dans l'obscurité de l'âme, on renaît dans la matrice d'une race stupide. Le fruit d'une bonne action est appelé pur et vrai ; le fruit de la passion est le malheur ; celui de l'obscurité est l'ignorance. De la vérité naît la science ; de l'instinct, l'ardeur avide ; de l'obscurité naissent la stupidité, l'erreur et l'ignorance aussi. Les hommes de vérité vont en haut ; les passionnés, dans une région moyenne ; les hommes de ténèbres, qui demeurent dans la condition infime, vont en bas.

Anonyme, la Bhagavad-Gîtâ (« le chant du bienheureux »), poème épique indien traduit du sanscrit par E.-L. Burnouf, Librairie de l'art indépendant, Paris, 1861

À ces mots la déesse aux yeux d'azur sourit et caresse de sa main le divin Ulysse. Tout à coup elle paraît sous les traits d'une femme belle, majestueuse et savante dans les travaux les plus délicats ; puis elle adresse au héros ces rapides paroles :
« Certes il serait adroit et ingénieux celui qui, par astuce, l'emporterait sur toi, quand même ce serait un dieu ! Homme incorrigible, toujours fertile en stratagèmes, tu ne renonceras donc jamais à tes ruses, tu ne te lasseras donc pas, même au sein de ta patrie, de recourir à ces trompeuses paroles qui te sont chères depuis ton enfance ! Mais cessons de tels discours, puisque l'un et l'autre nous connaissons également tous ces subterfuges. Toi, tu l'emportes sur les autres hommes par tes conseils et par tes paroles ; moi, parmi les dieux, je suis honorée par mon esprit et par mes ruses. »
HOMÈRE, L'ODYSSÉE, VERS IXe SIÈCLE AV. J.-C. traduit par Eugène Bareste, 1842

le mouvement pacifiste. Peu de temps après, Johnson annonça qu'il ne se présenterait pas aux élections présidentielles à venir et qu'il allait désengager doucement les forces américaines basées au Vietnam.

L'offensive du Têt fut bel et bien le pivot de la guerre du Vietnam, mais pas dans le sens où Westmoreland et son équipe l'avaient prévu.

Interprétation

Dans l'esprit des stratèges américains, le succès de la guerre dépendait des militaires. Dotés d'une grande armée et d'une artillerie de pointe, ils décimeraient les Viêt-congs et prendraient le contrôle de la campagne, afin d'assurer la stabilité du gouvernement sud-vietnamien. Une fois le Sud stabilisé, le Nord-Vietnam abandonnerait la lutte.

Mais les Nord-Vietnamiens ne voyaient pas les choses de cette façon. De nature et d'expérience, ils avaient une vision beaucoup plus large du conflit. Ils examinèrent la situation politique au Sud, où les Américains brimaient les paysans. De leur côté, les Nord-Vietnamiens avaient tout fait pour rallier les paysans à leur cause et avaient réuni une armée de millions de sympathisants silencieux. Comment les Américains pouvaient-ils sécuriser le Sud s'ils n'avaient pas réussi à gagner les cœurs et les esprits des fermiers vietnamiens ? Les Nord-Vietnamiens surveillaient aussi la scène politique américaine où, en 1968, une élection présidentielle devait avoir lieu. Ils savaient que la culture américaine soutenait la guerre, mais aussi qu'il existait des failles. La guerre du Vietnam fut la première guerre télévisée de l'histoire : les militaires essayaient de contrôler l'information qui filtrait, mais les images parlaient d'elles-mêmes.

Les Nord-Vietnamiens balayèrent le pays, élargissant sans cesse leurs horizons pour analyser la guerre dans un contexte plus global. Ils en tirèrent la plus brillante des stratégies : l'offensive du Têt. Au moyen de leur armée de paysans sympathisants dans le Sud, ils parvinrent à infiltrer tout le pays, faisant passer des armes et du ravitaillement en contrebande pendant la fête du Têt. Leurs cibles étaient militaires mais aussi médiatiques : les attaques de Saigon, base de la plupart des médias américains (notamment du journaliste de la CBS Walter Cronkite, présent sur le terrain), furent spectaculaires. Hue et Khe Sanh étaient aussi des villes couvertes par des reporters américains. Ils s'en prirent également à des lieux symboliques, comme l'ambassade, le palais, les bases aériennes, qui attireraient immédiatement l'attention des médias. Sur un écran de télévision, cela créerait sans aucun doute l'impression aussi trompeuse que tragique que les Viêt-congs étaient partout et que les raids aériens et les programmes de pacification américains ne servaient à rien. En fait, l'offensive du Têt visait moins des cibles militaires que le public américain assis devant son téléviseur. Une fois que les masses auraient perdu la foi, en période d'élection, la guerre serait finie. Les Nord-Vietnamiens n'avaient même pas besoin de gagner une bataille sur le terrain et, de fait, ils n'y parvinrent jamais. Mais en étendant leur vision au-delà du champ de bataille vietnamien, à la politique et à la culture, ils finirent par gagner la guerre.

On a souvent tendance à regarder ce qu'il y a sous notre nez, à prendre le chemin le plus direct vers nos buts, pour gagner la guerre en remportant autant de batailles que possible. C'est une pensée étroite, trop ancrée dans le présent, une stratégie insignifiante. Un événement n'arrive jamais seul ; il est toujours relié à un réseau d'autres événements inscrits dans un contexte plus large. Ce contexte inclut des personnes affectées par vos actions en dehors du cercle de votre entourage immédiat : le public, le monde entier. Il inclut des politiques, car tous les choix de la vie moderne sont politiques. Il inclut la culture, les médias, l'image que vous donnez. Dans une grande stratégie, il faut élargir au maximum votre champ de vision, dans toutes les directions, sans vous contenter d'essayer de prédire l'avenir, mais en étudiant le monde autour de vous, mieux que l'ennemi. C'est ainsi que vous affinerez vos stratégies et qu'elles deviendront impossibles à contrecarrer. Car vous serez en mesure d'établir des liens insoupçonnés entre les événements, entre les batailles, entre un fait culturel et un fait politique. Vous conduirez la guerre sur un terrain que vos ennemis ne connaissent pas, les prenant par surprise. Seule la grande stratégie aboutit à de grandes victoires.

> La guerre n'est qu'un prolongement de la politique
> par d'autres moyens.
> CARL VON CLAUSEWITZ (1780-1831)

LES CLEFS DE LA GUERRE

Il y a des milliers d'années, l'être humain se mit debout, se distinguant ainsi de l'animal, et partit sans se retourner. Au sens figuré, la clef de cette évolution réside dans le pouvoir visionnaire de l'être humain : le langage, et la capacité à raisonner qu'il offre, lui a permis de mieux appréhender le monde qui l'entoure. Pour se protéger du prédateur, un animal ne dépend que de ses sens et de son instinct : il ne réfléchit pas à l'après, à ce qu'il y a au-delà de la forêt. Mais l'homme sait faire une carte de cette forêt, étudier les habitudes des animaux dangereux et de la nature elle-même, pour constituer une connaissance cartésienne et rigoureuse de son environnement. Il sait appréhender un danger avant d'y faire face. Cette conception des choses est abstraite : là où l'animal est enfermé dans le présent, l'homme est capable de se retourner sur le passé et d'entrevoir l'avenir. Son champ de vision est donc beaucoup plus large dans l'espace et dans le temps, et c'est ainsi qu'il en vint à dominer le monde.

Pourtant, à un moment donné de cette évolution rationnelle, nous avons stoppé notre progression. Malgré tous les progrès accomplis, une part de l'homme demeure irrésistiblement animale, et cet animal en nous ne réagit qu'à l'environnement le plus immédiat ; il est incapable de se projeter au-delà. Cette ambivalence pose problème : les deux parts contradictoires en l'homme, celle de la raison et celle de l'instinct, se battent constamment et rendent chaque action difficile. L'homme sait raisonner et établir un plan

Puis apercevant Ulysse, le vieillard interroge une seconde fois Hélène : « Dis-moi donc aussi, chère enfant, le nom de cet autre guerrier, plus petit qu'Agamemnon, fils d'Atrée, mais dont les épaules et la poitrine ont une plus grande largeur. Ses armes reposent sur la terre fertile ; et lui, comme un bélier, parcourt les rangs des soldats ; je le compare au bélier, à l'épaisse toison, qui marche au milieu d'un immense troupeau de brebis blanches. » Hélène, issue de Jupiter, lui répond : « C'est le fils de Laërte, le sage Ulysse ; il fut nourri dans l'île âpre d'Ithaque, et ses ruses sont inépuisables et ses conseils pleins de sagesse. » Le prudent Anténor l'interrompt tout à coup en ces termes : « Ô femme, tout ce que tu dis est vrai ; car déjà le divin Ulysse et le vaillant Ménélas sont venus ici comme ambassadeurs à cause de toi. Je leur donnai l'hospitalité ; je les reçus en amis dans mon palais, et j'appris à connaître leur caractère et leurs sages conseils. Quand tous deux se mêlaient aux Troyens assemblés, Ménélas était d'une taille plus élevée ; mais, s'ils s'asseyaient, Ulysse semblait être le plus majestueux. Lorsqu'au milieu de tous, ils se mettaient à haranguer, Ménélas était bref : il parlait peu, mais clairement, avec concision, et jamais il ne s'écartait de son sujet, quoiqu'il fût le plus jeune. Le prudent Ulysse, lui, se levait, et tout à coup il restait

pour atteindre un but, mais dans le feu de l'action, il se laisse submerger par ses émotions et perd tout recul. Il use de son intelligence pour établir diverses stratégies et obtenir ce qu'il veut, mais ne sait s'arrêter pour s'assurer d'avoir bien besoin de ce qu'il convoite et des conséquences qu'entraînera sa quête. La vision large et objective que l'intelligence donne à l'homme est souvent éclipsée par des réactions animales, instinctives, qui constituent malgré tout la part la plus forte de sa nature.

Les Grecs de l'Antiquité étaient plus proches que nous du passage à la raison. Pour eux, cette dualité de la nature humaine constituait une véritable tragédie dans la mesure où cela limitait leur vision des choses. Dans les tragédies grecques comme *Œdipe roi*, le protagoniste croit détenir la vérité et suffisamment connaître le monde pour y agir, mais sa perception des choses est biaisée par ses émotions et ses désirs. Il n'a qu'une perception partielle de la vie, de ses actes et de son identité : il agit imprudemment, et cela le fait souffrir. Lorsque Œdipe comprend enfin le rôle essentiel qu'il a joué dans ses propres malheurs, il s'arrache les yeux : c'est là le symbole de ses limites tragiques. Il peut voir le monde, mais il ne se voit plus lui-même.

Cependant, les Grecs reconnaissaient le potentiel d'évolution de la nature humaine. Ils croyaient qu'au-delà de la sphère des mortels, les dieux vivaient sur le mont Olympe et qu'ils y avaient une vision parfaite du monde, du passé et de l'avenir. Selon leurs théories, la race humaine se tient à mi-chemin entre le mont Olympe et le monde animal : elle est composée d'animalité autant que de divinité. Les gens capables de voir plus loin que les autres, de contrôler leur animalité et de réfléchir à leurs actes, réalisent leur nature humaine de la façon la plus parfaite, parce qu'ils savent user de cette raison qui distingue l'homme de l'animal. En opposition à la bêtise humaine (la vision limitée dont il était question plus haut), les Grecs imaginaient un idéal humain de prudence : Ulysse en était le symbole – il réfléchissait toujours avant d'agir. Après avoir visité Hadès et le pays des morts, il resta lié à l'histoire de ses ancêtres et au passé. C'était un homme curieux, avide de connaissances et capable de considérer les actions humaines – les siennes comme celles des autres – d'un œil objectif, et d'en saisir les conséquences. En d'autres termes, comme les dieux, mais dans une moindre mesure, il savait lire l'avenir. Ulysse, le vrai réaliste, le visionnaire, était un personnage de l'épopée d'Homère, mais il en existe des versions bien réelles : l'homme politique et dirigeant militaire Thémistocle, par exemple, ainsi qu'Alexandre le Grand atteignirent des sommets dans la juste combinaison de l'action et de l'intelligence, selon Aristote.

L'homme prudent peut paraître froid, comme si sa raison lui ôtait toute notion de plaisir. C'est loin d'être le cas. Comme les dieux de l'Olympe, il a le recul et le détachement, la capacité de rire, qui vont avec la vraie lumière de l'esprit. À ses yeux, tout est léger : c'est ce que Nietzsche appelle « l'esprit apollinien » (seuls ceux qui ne voient pas plus loin que le bout de leur nez ont l'impression de porter d'énormes

fardeaux). Alexandre, grand stratège et homme d'action, était aussi connu pour son amour de la fête. Ulysse aimait l'aventure, et personne n'expérimenta le plaisir autant que lui. Il était simplement plus raisonnable, plus équilibré, moins vulnérable face à ses propres émotions et ses propres humeurs, et laissait derrière lui moins de tragédies et de troubles.

Cet individu calme, détaché, rationnel, clairvoyant, que les Grecs qualifiaient de « prudent », est ce que nous appellerons un « grand stratège ».

Nous sommes tous plus ou moins stratèges : naturellement, chacun souhaite contrôler sa vie, avoir du pouvoir et obtenir ce qu'il souhaite, consciemment ou non. On met en place des stratégies, mais elles sont souvent linéaires et dépendent d'événements extérieurs ; généralement, elles n'aboutissent pas à cause de réactions trop à chaud. Un stratège intelligent peut aller très loin, mais rares sont ceux qui ne font pas d'erreurs. Lorsqu'ils réussissent, ils en font trop et ne réfléchissent plus ; s'ils essuient des échecs – sur toute une vie, c'est inévitable – ils se laissent décourager. Ce qui distingue un grand stratège, c'est sa capacité à lire profondément en l'autre comme en lui-même, à comprendre et à tirer les leçons du passé pour mieux pressentir l'avenir, même s'il ne peut être véritablement prédit. Il voit plus clair, et cette lumière lui permet d'établir des stratégies sur de longues périodes, si longues que son entourage ne réalise même pas qu'il existe une stratégie. Il vise la racine du problème, et non ses symptômes, et sait cibler ses frappes. Pour devenir un grand stratège, vous devez suivre le chemin d'Ulysse et vous élever à la condition divine. Une stratégie est véritablement intelligente lorsqu'elle se situe au plus haut niveau. Vous avez fait un bond qualitatif.

Dans un monde où les gens sont de moins en moins capables de réfléchir aux conséquences de leurs actes et se comportent d'une manière plus instinctive que jamais, la pratique d'une grande stratégie vous élèvera instantanément au-dessus des foules.

Pour devenir un grand stratège, inutile de passer des années à étudier ni de chercher à vous transformer radicalement. Vous devez tout simplement apprendre à vous servir au mieux de ce que vous possédez – votre esprit, votre raison, votre regard. La grande stratégie est un concept militaire qui propose des solutions à des problèmes de guerre. L'étude de son évolution historique donne la clef de ce qui peut changer votre quotidien.

Au tout début de l'histoire de la guerre, un dirigeant ou un général qui avait compris la nature de la stratégie et la manière de s'en servir avait du pouvoir. Il gagnait des batailles, bâtissait un empire ou savait tout au moins défendre sa cité ou son État. C'est là que se posèrent les premiers problèmes stratégiques. Plus que tout autre fait social, la guerre sème la panique dans le cœur de l'homme et éveille l'animal qui sommeille en lui. Lorsqu'il prépare une guerre, un roi se repose sur sa connaissance du terrain et des forces ennemies ainsi que des siennes. Son succès dépend de sa capacité à savoir observer ces choses. Mais cette lucidité est souvent biaisée. Il doit gérer ses émotions, ses désirs ; cela risque

immobile, les yeux baissés, les regards attachés à la terre ; il tenait son sceptre en repos, sans l'agiter d'aucun côté comme un être inhabile : on aurait dit un homme saisi de colère ou privé de raison. Mais lorsqu'il laissait échapper de sa poitrine une voix sonore, et que ses paroles se précipitaient comme la neige qui tombe en flocons durant les hivers, alors personne n'eût osé se comparer à Ulysse ; et nous, en le contemplant, ce n'était point l'extérieur de ce héros que nous admirions. »

HOMÈRE, L'ILIADE, VERS IXe SIÈCLE AV. J.-C, traduit par Eugène Bareste, 1843

Oublier ses objectifs. – *Chemin faisant, il nous arrive couramment d'oublier notre but. On choisit en général une profession et on commence à l'exercer en visant un certain but, puis on continue à l'exercer comme une fin en soi. De tous nos actes de stupidité, l'oubli de nos objectifs est le plus fréquent.*

Friedrich Nietzsche, 1844-1900

de lui faire perdre de vue son but ultime. À trop vouloir gagner, il risque de sous-estimer la force de l'ennemi ou de surestimer la sienne. Lorsque le roi Xerxès de Perse envahit la Grèce en 480 av. J.-C., il pensait maîtriser le plan idéal. Mais il y avait beaucoup d'éléments dont il n'avait pas tenu compte, et ce fut un désastre.

D'autres dirigeants ne savent pas gérer l'ivresse de la victoire et ne peuvent plus s'arrêter : ils soulèvent des haines et des désirs de vengeance terribles, finissent par se faire attaquer de tous côtés et sont détruits – ce fut le cas de l'empire assyrien, dont la capitale, Ninive, est à jamais enfouie sous les sables. Dans un cas comme celui-ci, une victoire sur le champ de bataille est un danger de plus, qui expose le conquérant à un cercle vicieux d'attaques et de contre-attaques.

Dans l'Antiquité, des stratèges et des historiens, de Sun Zi à Thucydide, comprirent la nature autodestructrice de la guerre et cherchèrent un moyen de rationaliser les différentes manières de se battre. Pour ce faire, il faut commencer par considérer les conséquences possibles d'une bataille. Si vous gagnez, cela vous sera-t-il véritablement bénéfique ? Pour répondre à cette question, il faut voir au-delà, car les batailles risquent de s'enchaîner les unes après les autres. On en tira le concept de campagne, où le stratège se fixe un but réaliste et prépare en conséquence plusieurs étapes visant à l'atteindre. Une bataille isolée n'a de sens que par rapport à un contexte. Il arrive parfois de perdre délibérément une bataille afin de vaincre plus tard. La victoire la plus importante est celle de la stratégie dans son ensemble, le seul but à atteindre étant le dernier.

L'élaboration de ce type de stratégie représenta une avancée remarquable. Les stratèges se mirent à réfléchir comme des joueurs d'échecs qui, au lieu de se focaliser sur le prochain mouvement et de ne réagir qu'à la précédente action, établissent une stratégie englobant tout le plateau et se servent de leurs pions pour protéger les pièces les plus importantes. Ce concept de campagne donna à la stratégie une nouvelle profondeur. L'utilisation des cartes se développa.

Le stratège devait alors apprendre à penser à tout avant de lancer une campagne ; il fallait connaître le monde. L'ennemi n'était qu'une partie du tableau : le stratège devait anticiper les réactions de ses alliés et des États voisins. Le moindre faux pas ruinerait tout le plan. Il fallait aussi prévoir la pacification après la guerre, savoir si l'armée tiendrait sur le long terme, sans trop lui en demander. Il fallait en fait se montrer réaliste. L'esprit stratégique dut s'élargir afin de prendre en compte tous ces critères avant de lancer la toute première attaque.

Cette nouvelle étape fit faire des progrès considérables à la stratégie. Une victoire sur le champ de bataille ne poussait plus un général à pécher par excès de confiance, une défaite ne l'abattait plus. Lorsqu'il arrivait quelque chose d'inattendu (et il faut toujours s'attendre à l'inattendu, à la guerre), la solution improvisée restait en cohérence avec le but final. Ses émotions individuelles soumises à la pensée stratégique, il conservait le contrôle du déroulement de toute la campagne. Il gardait la tête froide au

cœur de la bataille. Il ne se laissait pas enfermer dans des schémas autodestructeurs qui avaient anéanti tant d'armées et d'États.

Le terme de « grande stratégie » est récent, mais le principe de campagne existe, sous des formes diverses, depuis l'Antiquité. On l'observe par exemple dans la conquête de la Perse par Alexandre, le contrôle d'immenses territoires par de petites armées romaines et byzantines, les campagnes disciplinées des Mongols, la victoire d'Élisabeth Ire sur l'Armada espagnole, les combats du duc de Marlborough contre les Habsbourg. Plus proche de nous, il y a l'exemple du Nord-Vietnam qui vainquit d'abord la France, puis les États-Unis (sans une seule bataille) : ce sont là des cas d'école de grande stratégie.

L'histoire militaire montre que la clef de la grande stratégie, ce qui la distingue de la « stratégie de comptoir », c'est la capacité à anticiper. Les grands stratèges, avant de passer à l'action, réfléchissent et tentent de planifier sur le long terme. Cette planification n'est pas seulement une question d'accumulation de connaissances et d'informations ; elle exige un regard lucide et objectif sur le monde, une réflexion instruite et posée en termes militaires, le passage par des étapes subtiles et indirectes qui ne se révèlent pas comme telles immédiatement. Ce genre de planification leurre et déstabilise l'ennemi ; mais, en outre, elle apaise, confère du recul et une capacité d'adaptation, sans pour autant perdre son but de vue. Les émotions sont plus faciles à contrôler ; le stratège est lucide et voit clair. La grande stratégie est le summum de la rationalité.

Elle possède quatre grands principes, illustrés ci-dessous par les exemples historiques des meilleurs stratèges. Appropriez-vous ces principes, et meilleurs en seront les résultats.

Ce qui est calme est aisé à maintenir ; ce qui n'a pas encore paru est aisé à prévenir ; ce qui est faible est aisé à briser ; ce qui est menu est aisé à disperser. Arrêtez le mal avant qu'il n'existe ; calmez le désordre avant qu'il n'éclate. Un arbre d'une grande circonférence est né d'une racine aussi déliée qu'un cheveu ; une tour de neuf étages est sortie d'une poignée de terre ; un voyage de mille lis a commencé par un pas !

Lao Zi,
vers 551-479 av. J.-C.,
tao te ching,
traduit par Stanislas Julien

Concentrez-vous sur votre but ultime, votre destinée. Pour devenir un vrai stratège, la première étape, celle qui détermine toutes les autres, est de partir de l'idée d'un but clair et détaillé, ancré dans la réalité. On s'imagine toujours que l'on suit un certain plan, que l'on essaie d'atteindre les objectifs que l'on se fixe. Mais c'est se mentir à soi-même : nous avons tous des désirs, mais pas de buts. Notre sensibilité nous envahit d'ambitions vagues : on recherche la gloire, le succès, la sécurité, toutes sortes de choses très vastes et très abstraites. Ce flou déséquilibre les plans et les rend impossibles à réaliser. Pour vous distinguer des autres, comme les grands stratèges de l'histoire l'ont fait, vous devez vous fixer des buts précis, détaillés et ciblés. Ressassez-les tous les jours, imaginez ce que vous ressentirez à les atteindre, ce que cela fera. C'est une loi psychologique : visualiser votre but vous permettra de le concrétiser.

Pour Napoléon, il était indispensable d'avoir des objectifs clairs. Il se représentait le but à atteindre jusque dans ses moindres détails ; au tout début de la campagne, il en voyait déjà précisément la dernière bataille. En examinant la carte avec ses aides de camp, il indiquait l'endroit exact où elle se déroulerait. Ridicule prédiction ? Cela y ressemble, puisque tout est sujet au hasard et que l'ennemi peut toujours vous surprendre, d'autant

DU RENARD ET DU SANGLIER

Un Sanglier aiguisait ses défenses contre le tronc d'un arbre. « À quoi bon, lui dit un Renard, te préparer au combat, quand tu ne vois ni Chien ni Chasseur ? – Hé, dois-je attendre, répliqua l'autre, que je les aie en queue, pour songer à tenir mes armes en état, quand ils ne me donneront pas le temps d'y penser ? »

ÉSOPE, FABLES, VIe SIÈCLE AV. J.-C. traduit par Émile Chambry, Paris, 1927

que les cartes à l'époque de Napoléon n'étaient guère fiables. Et pourtant, sa prédiction se réalisait toujours. Il visualisait également les conséquences de sa campagne : la signature d'un traité, les conditions, la mine dépitée du tsar russe ou de l'empereur autrichien et les dispositions dans lesquelles cette situation le mettrait lui-même pour la campagne suivante.

Malgré son jeune âge et son absence d'éducation, Lyndon B. Johnson fut très tôt déterminé à devenir président. Le rêve tourna à l'obsession : il se *voyait* président, se pavanant sur les scènes internationales. Au cours de sa carrière, il ne prit pas une seule décision sans penser à ce but ultime. En 1957, alors qu'il était encore sénateur du Texas, il soutint activement la lutte pour les droits civiques. Cela le desservit au niveau régional, mais le rendit célèbre à l'échelle nationale : risquant son poste, un sénateur du Sud avait enfin osé élever la voix. L'attitude de Johnson attira l'attention du président John F. Kennedy qui, lors de la campagne de 1960, lui demanda d'être vice-président : c'était le marchepied vers la présidence.

Un tel objectif, clair et sur le long terme, donne un sens à chacun de vos actes, importants ou non. Les décisions majeures deviennent beaucoup plus faciles à prendre. Si une perspective alléchante s'ouvre à vous et vous détourne de ce but, vous saurez y résister. Il vous sera également bien plus aisé d'accepter de sacrifier un pion, et même de perdre une bataille, si cela sert un but plus important encore. Vos yeux doivent rester braqués sur la victoire finale, et rien d'autre.

Ces objectifs doivent cependant s'inscrire dans la réalité. S'ils ne sont pas réalistes, impossibles à atteindre, vous risquez le découragement et le défaitisme. Mais à l'inverse, si votre but ne reflète aucune ambition, il vous sera difficile de rester motivé. Il ne faut pas avoir peur de vous montrer audacieux. Vous devez trouver dans votre vie ce qu'Alexandre le Grand appelait la « destinée », ce que Friedrich Nietzsche appelait la « volonté de puissance » – cette vocation vers laquelle vos penchants, vos talents, vos désirs et vos capacités vous poussent. Elle vous inspire et vous guide.

La nature du but que vous vous fixez est essentielle : certaines cibles, une fois atteintes, sont nocives sur le long terme. L'objectif d'une véritable grande stratégie est de poser les bases d'une expansion future, de vous protéger et d'assurer votre pouvoir. Lorsque Israël attaqua le désert du Sinaï lors de la guerre des Six-Jours en 1967, c'était dans le but de créer une sorte de zone tampon à la frontière avec l'Égypte. Dans le fond, cela signifiait surtout plus de territoires à surveiller et à contrôler. La brutalité de cette invasion créa une franche hostilité parmi la population égyptienne. Le Sinaï était vulnérable à une attaque surprise ; cela finit par se produire lors de la guerre du Kippour en 1973. Il peut être très tentant de s'accrocher à de tels morceaux de désert, mais il faut veiller avant tout à sa sécurité : en termes de grande stratégie, c'était probablement une erreur. Il est parfois difficile de savoir quels effets auront certaines victoires sur le long terme, mais en les examinant sérieusement et avec réalisme, vous éliminerez presque à coup sûr tout risque de faux pas.

Élargissez votre perspective. La grande stratégie est une question de vision des choses : il faut voir plus loin que l'ennemi dans l'espace et dans le temps. Ce procédé va à l'encontre de ce que nous avons appris : l'être humain ne vit et n'ancre sa conscience que dans le présent, et chaque expérience subjective, chaque désir intérieur rétrécissent l'étendue de ces perceptions ; ce sont les barreaux invisibles de sa prison. Votre tâche, en tant que grand stratège, est de vous faire violence pour élargir votre perspective, observer le monde autour de vous, voir les choses telles qu'elles sont et telles qu'elles risquent de devenir, et non telles que vous voudriez les voir. Chaque événement a une cause, il est lié à une chaîne, un jeu de dominos. Vous devez creuser au plus profond de la réalité, sans vous arrêter à la surface des choses. Il faut s'approcher au maximum de l'objectivité afin d'améliorer ses stratégies et de se faciliter la tâche.

Pour aller en ce sens, vous devez systématiquement tenter de percevoir le monde par le regard des autres – et cela inclut celui de votre ennemi – avant de vous engager dans une guerre. Les *a priori* culturels de chacun sont un obstacle majeur à une vision objective des choses. Voir par le regard de l'autre n'est pas une question de politesse ou d'empathie ; cela rend simplement vos stratégies plus efficaces. Au cours de la guerre du Vietnam, les Nord-Vietnamiens étudièrent intensivement le contexte culturel américain. Ils observèrent les changements de tendance au sein de l'opinion publique et s'attachèrent à comprendre le système politique ainsi que les effets sociaux de la télévision. Il s'avéra, à l'inverse, que les stratèges américains ne connaissaient rien à la culture vietnamienne ni à ses tendances politiques : peu leur importait que l'opinion publique soutienne le Nord ou le Sud. Aveuglés par l'obsession de stopper la propagation du communisme, ils négligèrent les questions d'influences culturelles et religieuses dans leur façon de combattre les Nord-Vietnamiens. Ce fut une bévue considérable qui leur coûta très cher.

Le grand stratège a toujours une antenne qui prend la température politique de n'importe quelle situation. La politique est l'art de promouvoir et de protéger ses intérêts. Bien sûr, beaucoup pensent que c'est une question de factions et de partis, mais chaque individu est, entre autres, une créature politique cherchant à sécuriser sa propre position. Votre comportement dans le monde a toujours des conséquences politiques qui seront analysées en termes d'avantages ou d'inconvénients par d'autres individus. Il est rarement sage de gagner une bataille si cela exige de sacrifier des alliés politiques et de se créer des ennemis mortels.

Vous devez bâtir votre grande stratégie en tenant compte de la politique, dans l'idée de vous faire des alliés, afin de créer et de raffermir une base solide. Lors de la guerre civile romaine en 49 av. J.-C., Jules César affronta Pompée, qui était le dirigeant militaire le plus expérimenté de son temps. César eut le dessus en manœuvrant selon l'opinion publique romaine. Il n'avait pas le soutien du sénat, mais il eut celui de la plèbe. César était un homme politique brillant, ce qu'Aristote aurait appelé un « animal politique ». Il avait une conception très fine de la psychologie du

Cela est entièrement dans l'ordre des choses, car on ne peut prendre aucune décision importante à la guerre sans tenir compte des rapports politiques, et c'est se tromper du tout au tout d'attribuer les insuccès à l'influence que la politique exerce sur la direction. Ce n'est pas cette influence qui est alors mauvaise, en effet, mais bien la politique elle-même, car tant que cette dernière reste ce qu'elle doit être, c'est-à-dire tant que ses vues sont rationnelles, elle ne peut que favorablement agir sur la manière dont la guerre est conduite.

En somme, la politique ne peut exercer d'influence nuisible que lorsqu'elle se promet, de certains moyens et de certaines dispositions militaires, des résultats qu'ils ne peuvent produire. De même qu'une personne qui ne possède pas bien une langue étrangère emploie parfois des expressions qui ne rendent pas exactement sa pensée, la politique peut aussi, dans ces conditions, ordonner des choses qui ne répondent pas à ses intentions.

*C'est un cas qui s'est très fréquemment présenté et qui fait bien voir qu'*une certaine entente des choses de la guerre est indispensable à la direction politique des États.

Qu'on ne croie pas cependant que nous nous contredisions ici, et que nous prétendions que, lorsque le souverain ne met pas lui-même en mouvement tous les rouages du gouvernement, il faille les qualités d'un ministre de la Guerre assidu, d'un

public : il en comprenait parfaitement les intérêts et bâtissait ses stratégies en conséquence. Être un bon politique, c'est comprendre les gens et donc savoir se mettre à leur place.

Coupez le mal à la racine. Dans une société dominée par les apparences, il n'est pas toujours évident de distinguer la véritable source d'un problème. Pour mettre au point une grande stratégie visant à abattre un ennemi, vous devez savoir ce qui le motive ou quelle est l'origine de son pouvoir. Trop de guerres et de batailles s'éternisent parce qu'aucun des deux partis ne sait viser les bases de l'adversaire. En tant que grand stratège, élargissez votre champ de vision et apprenez à scruter l'arrière des façades ; réfléchissez, creusez, ne vous arrêtez pas aux apparences. Vous devez découvrir la racine du mal avant d'établir une stratégie pour l'éradiquer et finaliser ainsi la guerre ou le conflit.

Lorsque le général carthaginois Hannibal envahit l'Italie en 218 av. J.-C., plusieurs généraux romains firent tout pour le chasser ou l'abattre, mais aucun n'y parvint. Un général romain, que l'on appela plus tard Scipion l'Africain, considéra la situation sous un autre angle : le problème, ce n'était pas Hannibal lui-même, ni sa base en Espagne, ni sa capacité à s'approvisionner par voie de mer depuis Carthage. Non, le véritable problème était Carthage elle-même. La ville tout entière vouait une haine tenace à Rome et les deux cités étaient engagées depuis longtemps déjà dans une lutte de pouvoir sans fin. Au lieu de s'en prendre à Hannibal, génie militaire, en campagne en Italie, Scipion envahit Carthage, forçant ainsi Hannibal à quitter l'Italie pour défendre sa patrie. L'attaque de Carthage était plus qu'une simple feinte pour attirer Hannibal : c'était une véritable invasion. La stratégie de Scipion fonctionna à merveille : non seulement il vainquit Hannibal, mais il détruisit Carthage, la rivale, anéantissant à tout jamais ses rêves de domination sur Rome.

Il est indispensable de comprendre l'origine des choses afin d'identifier les dangers à peine germés, pour les étouffer avant qu'ils n'échappent à tout contrôle. Un grand stratège sait qu'il vaut mieux prévenir que guérir.

Empruntez les chemins de traverse. En stratégie, le pire danger est de perdre l'initiative et de se retrouver obligé de réagir à ce que fait l'adversaire. Bien entendu, pour éviter cela, il faut avoir un plan, mais un plan subtil. Il faut savoir emprunter les chemins de traverse. Vous gagnez un avantage considérable lorsque votre adversaire ne peut comprendre le but que vous cherchez à atteindre en accomplissant telle ou telle action.

Votre première action doit donc être une mise en scène, un coup de théâtre visant à faire réagir l'adversaire et à l'obliger à révéler sa stratégie. En le frappant directement, vous le mettez en position défensive, ce qui lui permettra peut-être de parer votre coup suivant. Mais s'il ne comprend pas le but de votre manœuvre, ou qu'il se trompe quant à ce but, il est sans défense, totalement aveugle. Il faut arriver à garder le contrôle de vos émotions et prévoir vos propres actions.

Le metteur en scène Alfred Hitchcock fit de cette stratégie un principe de vie. Chaque action faisait partie d'un plan soigneusement prévu, qu'il suivait étape par étape. Il voulait faire un film qui reflétait exactement l'idée qu'il en avait, sans les influences des acteurs, producteurs et autres membres de l'équipe qui s'y ajouteraient progressivement. Il contrôlait le scénario dans ses moindres détails : le producteur n'avait aucune marge de manœuvre. Et si ce dernier essayait de se mêler du tournage, Hitchcock avait sur le plateau une caméra vide, sans film. Il faisait semblant de t ourner les scènes que le producteur voulait, lui laissant croire qu'il gardait les rênes sans mettre en péril le résultat final. C'était la même chose avec les acteurs : au lieu de leur demander de jouer telle ou telle émotion, il la leur faisait ressentir – la peur, la colère, le désir – en les traitant en conséquence sur le plateau. Son plan se déroulait toujours sans accroc.

Lorsque vous vous placez à l'échelle de la campagne et non de la bataille, le premier pas est crucial. Il doit être léger et indirect, difficile à décrypter. Les bombardements japonais sur Pearl Harbor au cours de la Seconde Guerre mondiale furent une surprise dévastatrice, mais comme première action, ce fut une catastrophe. Les Japonais avaient abattu leurs cartes beaucoup trop vite : l'opinion américaine se souleva comme un seul homme dans une vague de colère. Cela décida les Américains à aller jusqu'au bout de cette guerre, d'autant qu'ils en avaient les moyens militaires. La première étape est donc essentielle. Elle donne le tempo, détermine l'état d'esprit de l'adversaire et vous met sur les rails : mieux vaut pour vous qu'ils aillent dans la bonne direction.

Selon le théoricien militaire Carl von Clausewitz, la guerre prolonge le politique, mais en usant d'autres moyens. Il voulait dire par là que chaque nation a ses buts – la sécurité, le développement, la prospérité –, généralement poursuivis par des moyens politiques. Mais lorsqu'une autre nation ou qu'une force interne contrecarre cette politique, il en résulte inévitablement une guerre. La guerre n'est pas exclusivement une question de champ de bataille ni de conquête de territoire ; c'est la poursuite d'une politique qui ne peut être réalisée par d'autres moyens que par la force.

Cependant, lorsqu'on perd une guerre, tout le monde accuse les militaires. On s'en prend aux généraux, aux politiciens qui ont déclaré la guerre. Pendant et après la guerre du Vietnam, par exemple, certains critiquèrent le fait que l'effort de guerre du gouvernement n'eût pas été total. Plus souvent encore, les analyses militaires *a posteriori* étudient les batailles et critiquent les officiers. Bien sûr, c'est le militaire qui planifie la guerre et qui combat, mais même alors, la grande stratégie reste le fond du problème. Selon von Clausewitz, une erreur de guerre est toujours une erreur politique : le but et la politique qui en découlait étaient irréalistes, inadéquats, et omettaient des éléments importants.

C'est la philosophie du grand stratège. Lorsque quelque chose se déroule mal, il est naturel de chercher un coupable à accuser. Laissez ce

ingénieur militaire distingué ou d'un véritable général de campagne pour faire le meilleur ministre d'État, ou, en d'autres termes, que pour remplir ces hautes fonctions il faille avant tout être versé dans les sciences militaires. Nous sommes très éloigné de penser ainsi, et, pour nous, les qualités principales sont ici l'élévation de l'esprit, la profondeur des vues et la puissance du caractère ; quant aux connaissances militaires, on y pourvoit d'une manière ou de l'autre. La France n'a jamais été plus mal conseillée militairement et politiquement que sous la direction des frères de Belle-Isle et du duc de Choiseul qui, tous trois, étaient cependant de bons soldats.

Carl von Clausewitz, 1780-1831, Théorie de la grande guerre, traduit par le lieutenant-colonel de Vatry, L. Baudoin, Paris, 1886

genre de bêtises aux autres, qui se font mener par le bout du nez, qui ne voient que ce qui est visible à leurs yeux. Vous voyez les faits différemment. Si quelque chose ne va pas, en affaires, en politique ou dans la vie en général, remontez à la politique qui est à la source. La cible n'était pas la bonne.

Cela signifie aussi que vous êtes responsable de vos propres malheurs. En étant plus prudent, plus sage, plus lucide, vous auriez pu éviter le danger. Lorsque les choses ne vont pas, il vous faut donc faire un examen de conscience. Inutile de dramatiser, de vous culpabiliser et de vous flageller ; il s'agit simplement de vous lancer dans la prochaine campagne avec confiance et clairvoyance.

Image : Le sommet de la colline. En bas, sur le champ de bataille, tout n'est que fumée, cris, confusion. À peine peut-on distinguer l'ami de l'ennemi, savoir qui a le dessus, prévoir les actions de l'adversaire. Le général doit se positionner au-dessus du combat, au sommet de la colline, où tout devient plus clair et plus évident. Là, il voit au-delà du champ de bataille, le mouvement des réserves, le camp de l'adversaire, la tournure que vont prendre les choses. Ce n'est que du sommet de la colline que le général peut véritablement diriger la guerre.

Autorité : C'est une erreur commune en partant à la guerre de prendre le problème à l'envers : on commence par faire mouvement puis, quand le désastre est là, on se met à débattre. (Thucydide, entre 460 et 455 av. J.-C. vers 400 av. J.-C.)

A CONTRARIO

La grande stratégie induit souvent deux dangers que vous devez connaître et combattre. D'abord, le succès qu'elle vous apporte au cours des premières campagnes peut avoir le même effet qu'une victoire facile pour un général. Dans l'ivresse de la victoire, on perd vite le sens des réalités et des proportions dont dépend l'avenir. De très grands stratèges

tels Jules César et Napoléon ont ainsi été victimes de leur succès : ils ont quitté le réel, croyant leur instinct totalement infaillible. Une victoire éclatante représente une épée de Damoclès au-dessus de votre tête. En vieillissant, allant de campagne en campagne, vous devez apprendre à avoir du recul et à garder le contrôle sur vos émotions, ainsi qu'un certain réalisme.

Ensuite, le détachement nécessaire à la grande stratégie est tel que vous ne savez plus passer à l'action. Comprenant trop bien le monde, vous considérez trop de critères et devenez aussi indécis qu'un Hamlet. Quels que soient les progrès accomplis, il reste toujours une part animale en chacun et c'est cet animal qui fait jaillir la stratégie, l'anime et la motive. Sans le désir de combattre, sans un potentiel de violence qui bouillonne, il est impossible d'affronter le danger.

Les personnages semblables à Ulysse savent gérer cette dualité de la nature humaine. Ils prévoient autant que possible et demeurent lucides, mais lorsqu'il faut avancer, ils savent avancer. Apprenez à maîtriser vos émotions, sans les nier, mais en utilisant tout leur potentiel.

13

CONNAISSEZ VOTRE ENNEMI :

LA STRATÉGIE DU RENSEIGNEMENT

Moins que l'armée proprement dite, l'esprit qui la guide est la véritable cible de la stratégie. Si vous comprenez comment fonctionne la personne qui dirige l'armée, vous possédez la clef pour la tromper et la contrôler. Entraînez-vous à décrypter les gens, à tenir compte des signaux inconscients qu'ils émettent et qui révèlent leurs pensées et leurs intentions. Une façade amicale permet souvent d'approcher la personne de près et de lui soutirer toutes sortes d'informations. Attention à ne pas projeter sur elle vos propres émotions et habitudes ; il faut penser comme elle pense. En mettant le doigt sur ses faiblesses psychologiques, vous pèserez sur un levier capable de la déséquilibrer.

Connais ton ennemi et connais-toi toi-même ; eussiez-vous cent guerres à soutenir, cent fois vous serez victorieux.

SUN ZI, IVe siècle av. J.-C., L'ART DE LA GUERRE, traduit par le Père Joseph-Marie Amiot, sj.

Quant au second danger d'être attiré dans une embuscade par les ruses de l'ennemi, il faut, pour le prévenir, ne croire que difficilement ce qui ne vous paraît pas vraisemblable. Si par exemple, l'ennemi vous abandonne quelque butin à faire, croyez que l'hameçon est caché sous cette amorce. Si, supérieur en nombre, il recule devant une troupe inférieure, si au contraire, il envoie des forces très faibles contre des forces considérables ; s'il prend subitement la fuite sans raison, dans tous ces cas craignez un piège, et ne croyez jamais que l'ennemi ne sait pas ce qu'il fait. Pour avoir moins à redouter de ses ruses, pour mieux prévenir tout danger, mettez-vous d'autant plus sur vos gardes qu'il annonce plus de faiblesse et moins de prévoyance… Ayez une juste crainte de l'ennemi, faites vos dispositions en conséquence.

NICOLAS MACHIAVEL, 1469-1527, L'ART DE LA GUERRE, ŒUVRES COMPLÈTES, Garnier frères, Paris, 1867

LA STRATÉGIE DU MIROIR

En juin 1838, lord Auckland, gouverneur général des Indes britanniques, rassembla ses collaborateurs pour discuter d'une éventuelle invasion de l'Afghanistan. Auckland et ses collègues britanniques s'inquiétaient beaucoup de l'influence croissante de la Russie dans cette partie du monde. Les Russes avaient déjà rallié la Perse à leur cause ; ils essayaient maintenant de faire la même chose avec l'Afghanistan. S'ils y parvenaient, les Britanniques en Inde seraient totalement isolés de l'Ouest et donc beaucoup plus vulnérables aux incursions russes. Au lieu d'essayer de vaincre les Russes et de négocier une alliance avec le dirigeant afghan Dost Mahomed, Auckland proposa une solution qui lui paraissait beaucoup plus sûre : envahir l'Afghanistan et installer un nouveau dirigeant – le shah Soojah, ancien dirigeant afghan limogé lors d'un coup d'État vingt-cinq ans plus tôt –, qui serait ainsi redevable à la couronne britannique.

William Macnaghten, chef de cabinet du gouvernement de Calcutta, avait alors quarante-cinq ans. Présent à l'assemblée ce jour-là, il fut enthousiasmé par l'idée de l'invasion : si l'Afghanistan s'alliait à la Grande-Bretagne, cela sécuriserait les intérêts britanniques dans la région et aiderait même à étendre leur influence. Et il y avait peu de chances pour que cette invasion échoue. L'armée britannique n'aurait aucun problème à se débarrasser de quelques tribus afghanes arriérées : elle serait considérée comme venant libérer les Afghans du joug russe et apporterait au pays l'influence civilisatrice de la culture anglaise. Aussitôt que le shah Soojah serait au pouvoir, l'armée quitterait les lieux, afin que l'influence britannique, passant par le nouveau shah, reste invisible aux yeux des civils. Lorsque l'on demanda son avis à Macnaghten au sujet de cette invasion, son discours fut tellement dithyrambique que non seulement lord Auckland décida de passer à l'action, mais qu'en plus il nomma Macnaghten envoyé de la reine à Kaboul, la capitale afghane : il était promu premier représentant britannique en Afghanistan.

En août 1839, l'armée britannique atteignit Kaboul sans grande difficulté. Dost Mahomed s'enfuit vers les montagnes et le shah reprit la cité. Pour la population locale, ce fut un étrange spectacle : le shah Soojah, depuis longtemps oublié, semblait vieux et soumis à côté de Macnaghten, qui se pavanait dans tout Kaboul vêtu de son uniforme coloré et de son chapeau à corne orné de plumes d'autruche. Que faisaient donc ces gens ici ? Quels étaient leurs projets ?

Lorsque le shah fut installé sur le trône, Macnaghten dut revoir la situation. Il fut informé que Dost Mahomed rassemblait une armée dans les montagnes du Nord du pays. Entre-temps, au Sud, il semblait que les Britanniques avaient froissé des chefs tribaux en pillant leurs terres pour se nourrir. Ces derniers manifestaient leur mécontentement. Il était aussi clair que le shah n'était guère populaire, à tel point que Macnaghten ne pouvait se permettre de le laisser en place alors qu'il était responsable des intérêts britanniques dans le pays. Macnaghten fut donc obligé de maintenir l'armée britannique en Afghanistan jusqu'à ce que la situation se stabilise.

Le temps passait et la mission des militaires présents en Afghanistan s'avérait plus longue que prévue. Macnaghten décida d'autoriser les officiers et les soldats à faire venir leurs familles, pour alléger un peu leur quotidien. Les femmes et les enfants arrivèrent, suivis de leurs domestiques indiens. Macnaghten commit ici une erreur de taille : il crut que l'arrivée des familles des soldats les humaniserait aux yeux de la population locale. Cela ne fit qu'alarmer les Afghans. Les Britanniques prévoyaient donc une occupation permanente ? Où que l'on pose le regard, on trouvait des représentants des intérêts britanniques qui parlaient fort, buvaient du vin, se rendaient au théâtre et fréquentaient des courses de chevaux – étranges plaisirs qu'ils avaient importés dans le pays. Maintenant, leurs familles elles-mêmes faisaient comme chez elles. Progressivement, la haine de l'Anglais s'installa.

À ceux qui mettaient Macnaghten en garde contre cela, il opposait toujours la même réponse : tout serait oublié et pardonné lorsque l'armée quitterait l'Afghanistan. Les Afghans étaient des enfants, des petites choses sensibles. Lorsqu'ils se rendraient compte des avantages de la civilisation britannique, ils seraient débordants de reconnaissance. Mais une question troublait tout de même l'émissaire de la couronne : le gouvernement britannique n'était guère satisfait du coût croissant de cette occupation. Macnaghten devait intervenir pour réduire les dépenses : il savait par quoi commencer.

La plupart des routes de commerce qui traversaient les montagnes afghanes étaient tenues par les tribus ghilzai qui, malgré les multiples changements de gouvernement, avaient conservé leurs droits sur le franchissement des cols de montagne : tout le monde leur payait une taxe afin qu'ils les laissent ouverts. Macnaghten décida de réduire cette taxe de moitié. En réaction, les Ghilzai bloquèrent les cols et tous leurs sympathisants se rebellèrent. Macnaghten, pris par surprise, tenta de réprimer les rébellions mais ne les prit pas assez au sérieux. Quelques officiers inquiets lui recommandèrent d'être plus ferme, mais il n'en tint pas compte, leur reprochant de réagir de manière excessive. Et l'armée britannique prolongeait son séjour indéfiniment.

La situation se détériora vite. En octobre 1841, un gang attaqua la demeure d'un fonctionnaire britannique et l'assassina. Les chefs locaux de Kaboul se mirent à conspirer pour évincer leurs homologues britanniques. Le shah Soojah fut pris de panique. Depuis des mois, il suppliait Macnaghten de le laisser capturer et tuer ses principaux rivaux, comme l'avaient toujours fait les dirigeants afghans pour sécuriser leurs positions. Macnaghten, hautain, lui avait répondu qu'un pays civilisé n'utilise pas le meurtre pour résoudre ses problèmes politiques. Mais le shah savait que les Afghans respectaient plus la force et l'autorité que les valeurs dites « civilisées ». Pour eux, son incapacité à atteindre ses ennemis faisait de lui un homme faible et un dirigeant incompétent, ce qui le laissait seul, encerclé d'ennemis. Macnaghten avait fait la sourde oreille.

LE LION VIEILLI ET LE RENARD

Un lion devenu vieux, et dès lors incapable de se procurer de la nourriture par la force, jugea qu'il fallait le faire par adresse. Il se rendit donc dans une caverne et s'y coucha, contrefaisant le malade ; et ainsi, quand les animaux vinrent le visiter, il les saisit et les dévora. Or beaucoup avaient déjà péri, quand le renard, ayant deviné son artifice, se présenta, et s'arrêtant à distance de la caverne, s'informa comment il allait. « Mal », dit le lion, qui lui demanda pourquoi il n'entrait pas. « Moi, dit le renard, je serais entré, si je ne voyais beaucoup de traces d'animaux qui entrent, mais d'animal qui sorte, aucune. » Ainsi les hommes judicieux prévoient à certains indices les dangers, et les évitent.

ÉSOPE, FABLES, VIe SIÈCLE AV. J.-C., traduit par Émile Chambry, Paris, 1927

Appât. – « Tout homme a son prix » – cela n'est pas vrai. Mais il peut se trouver pour chacun un appât auquel il doit mordre. C'est ainsi qu'on n'a besoin, pour gagner beaucoup de personnes à une cause, que de donner à cette cause le vernis de la philanthropie, de la noblesse, de la bienfaisance, du sacrifice – et à quelle cause ne peut-on pas le donner ! – C'est le bonbon et la friandise de leurs âmes ; d'autres en ont d'autres.

Friedrich Nietzsche, 1844-1900, *Humain, trop humain*, Œuvres I, Robert Laffont, « Bouquins », 1990

La rébellion s'étendit et ce dernier dut se rendre à l'évidence : il n'avait pas assez d'hommes pour faire face à un soulèvement général. Mais pourquoi paniquer ? Les Afghans et leurs dirigeants étaient naïfs, il reprendrait le dessus par quelque manœuvre rusée. Macnaghten négocia donc publiquement un accord selon lequel les troupes et les citoyens britanniques quitteraient l'Afghanistan, tandis que les Afghans fourniraient le ravitaillement nécessaire. En secret, il informa quelques chefs importants qu'il comptait nommer l'un d'eux vizir et lui donner beaucoup d'argent, en échange de quoi celui-ci réprimerait la rébellion et autoriserait les Anglais à rester.

Le chef des Ghilzai de l'Est, Akbar Khan, répondit à l'offre et, le 23 décembre 1841, Macnaghten se rendit à une réunion secrète pour concrétiser son accord avec lui. Après un échange poli de salutations, Akbar demanda à Macnaghten s'il souhaitait sceller la duperie qu'ils avaient planifiée. Surexcité à l'idée d'avoir réussi ce retournement de situation, Macnaghten répondit avec enthousiasme que oui. Sans un mot, Akbar fit signe à ses hommes de s'emparer de Macnaghten et de le jeter en prison : il n'avait jamais eu l'intention de trahir les autres chefs. Sur le chemin, une foule se forma autour de l'Anglais infortuné. L'attroupement tourna à l'émeute : l'Anglais paya pour des années d'humiliation, et fut mis en pièces. Ses membres et sa tête furent promenés dans les rues de Kaboul et son torse fut pendu à un crochet à viande au milieu du bazar.

En quelques jours, tout s'effondra. Les troupes britanniques restantes (4 500 hommes, 12 000 personnes en comptant les familles) furent obligées d'accepter un retrait immédiat, malgré la rigueur de l'hiver. D'après les accords, les Afghans devaient au moins fournir le ravitaillement, mais ils ne tinrent pas leur promesse. Certains que les Anglais ne partiraient pas s'ils n'y étaient pas vraiment obligés, ils les harcelèrent jusqu'à la frontière. Civils et soldats périrent dans la neige.

Le 13 janvier, les forces britanniques postées au fort de Jalalabad aperçurent un cheval qui se débattait devant les portes. Son cavalier, à demi mort, le docteur William Brydon, était l'unique survivant de l'armée britannique qui avait envahi l'Afghanistan.

Interprétation

Macnaghten aurait pu prévoir la catastrophe qui l'attendait bien avant le début de toute l'histoire. Les Anglais et les Indiens qui connaissaient l'Afghanistan auraient pu lui dire que le peuple afghan est l'un des plus fiers et indépendants qui soient. Pour eux, la vision de troupes étrangères marchant sur Kaboul constituait une humiliation impardonnable. Ce n'était pas un peuple avide de paix, de prospérité, de concessions. Ils considéraient que la guerre et le conflit étaient une situation plus saine que la paix.

Macnaghten possédait toutes ces informations, mais refusait de les voir. Il projeta sur les Afghans ses valeurs anglaises qu'il croyait, à tort,

universelles. Aveuglé par son narcissisme, il se trompa dans toutes ses interprétations. L'armée britannique à Kaboul, les taxes des Ghilzai, les rébellions prises à la légère : toute sa stratégie était exactement à l'opposé de ce qu'il aurait fallu faire. Le jour où, au sens propre, il perdit la tête, il commit l'erreur ultime, imaginant que l'argent et la cupidité des hommes suffiraient à acheter la loyauté d'un peuple qu'il avait personnellement humilié.

Un tel aveuglement et un tel narcissisme ne sont pas choses rares ; on en croise tous les jours. On a tendance à voir en l'autre un reflet de ses désirs et de ses valeurs. On a du mal à comprendre en quoi il est différent et l'on se retrouve surpris lorsqu'il ne réagit pas comme prévu. Sans le vouloir, on blesse et on aliène les gens, puis on les accuse des ravages consécutifs sans jamais remettre en question notre incapacité à les comprendre.

Si vous laissez votre propre narcissisme s'interposer entre vous et les autres, vous vous méprendrez sur eux et vos stratégies échoueront. Vous devez en tenir compte et vous battre pour analyser autrui en toute objectivité. Chaque individu est comme une culture étrangère. Il faut s'habituer à sa façon de penser, non pour des questions de sensibilité, mais par nécessité stratégique. Ce n'est qu'en connaissant son ennemi que l'on peut espérer le vaincre un jour.

Un certain Yang Hu fut contraint plusieurs fois à l'exil car, chaque fois qu'il accédait au pouvoir, il se montrait avide et déloyal. Confucius, en constatant cette répétition de son comportement, prédit avec raison que Yang Hu aurait une fin ignominieuse. D'une façon plus générale, Mencius déclara ultérieurement : « Un homme qui cesse ses efforts au moment où il ne le devrait pas les abandonnera n'importe où. Un homme qui se montre avare vis-à-vis de ceux avec lesquels il devrait être généreux sera avare partout. » Étant donné que l'homme acquiert en général ses habitudes de bonne heure, sa fin peut par conséquent être prédite dès le milieu de sa vie : « Un homme encore haï à quarante ans, le sera jusqu'à la fin. »

Ralph D. Sawyer, *The Tao of Spycraft*, 1998

> Soyez docile en sorte qu'il vous fasse confiance, et vous apprendrez sa véritable situation. Acceptez ses idées et épousez ses intérêts comme si vous étiez des frères jumeaux. Une fois que vous savez tout, empiétez subtilement sur son pouvoir. Ainsi quand arrivera le jour ultime, ce sera comme si le Ciel lui-même le détruisait.
>
> Tai Kung, *Six Secret Teachings*, environ IVe siècle av. J.-C.

EMBRASSER POUR MIEUX ÉTRANGLER

En 1805, Napoléon Bonaparte infligea deux cuisantes défaites à l'Autriche à Ulm et Austerlitz. Lors du traité qui s'ensuivit, il pilla l'empire austro-hongrois et prit le contrôle de ses terres italiennes et allemandes. Pour Napoléon, cela faisait partie du jeu. Son ultime but était de faire de l'Autriche un vassal faible et soumis, mais qui lui donnerait du poids dans les cours d'Europe : l'Autriche était une force centrale en politique européenne. L'un des éléments de sa stratégie fut de demander un nouvel ambassadeur d'Autriche en France : après avoir tenu ce rôle à la cour prussienne de Berlin, le prince Klemens von Metternich arriva à Paris.

Metternich, qui avait trente-deux ans à l'époque, descendait d'une des plus vieilles familles d'Europe. Il parlait un français parfait, ne cachait pas son conservatisme en politique, était un parangon de savoir-vivre et d'élégance et, surtout, un coureur de jupons invétéré. La présence de cette caricature d'aristocrate donnerait de l'éclat à la cour impériale que Napoléon était en train de mettre en place. Mieux encore, si Napoléon parvenait à se lier d'amitié avec un homme aussi puissant (l'Empereur

La coordination pose moins de problèmes quand les dirigeants politiques jouent personnellement un rôle actif dans l'effort de renseignement. Quand il était chef de la majorité au Sénat, Lyndon Johnson entretenait un réseau de renseignements étendu, avec des sources dans tout Washington. Il arriva une fois dans les années cinquante que Johnson se plaigne auprès d'un journaliste que celui-ci dénonçait toujours les divisions internes du parti démocrate sans jamais parler des factions du parti républicain au Sénat. Il en montra des preuves : compte rendu d'une réunion particulière récente au cours de laquelle ce journaliste et plusieurs de ses collègues avaient été mis au courant des divisions du parti républicain par le sénateur Thurston Morton, républicain du Kentucky. Rowland Evans et Robert Novak se souviennent : « Son système de renseignements était une merveille d'efficacité. Il en était même effrayant. » Même une fois à la Maison-Blanche, Johnson était convaincu de l'utilité du renseignement politique de première main. D'après son conseiller Harry McPherson, « je pense qu'il téléphonait à beaucoup de gens et je pouvais généralement compter sur son appel à la fin de l'après-midi, après sa sieste. Il commençait en général par les mots : "Que savez-vous ?" » McPherson lui donnait alors les dernières nouvelles recueillies auprès des

savait se montrer très séduisant lors d'entretiens privés), cela l'aiderait considérablement à assujettir l'Autriche. La faiblesse de Metternich pour les femmes était à ses yeux la solution.

Les deux hommes se rencontrèrent pour la première fois en août 1806, lorsque Metternich vint lui présenter ses lettres de créance. Napoléon se montra assez distant. Il s'était vêtu pour l'occasion mais garda son chapeau, ce qui, en son temps, était assez cavalier. Après le discours de Metternich, court mais ampoulé, Napoléon se mit à déambuler dans la pièce comme il en avait l'habitude en pérorant sur la politique, pour bien lui faire comprendre qu'il était le plus puissant. Il adorait se tenir debout et se mettre en scène pendant que son « public » le regardait, assis. Il tint à se montrer explicite et concis ; il voulait faire comprendre à cet aristocrate de Metternich qu'il n'était pas le premier péquenot corse venu dont il pourrait se jouer. À la fin de l'entretien, il était certain d'avoir atteint son but.

Au cours des mois suivants, Napoléon et Metternich eurent de nombreux entretiens du même acabit. L'Empereur voulait séduire le prince, mais ce fut l'inverse qui se produisit : Metternich savait écouter, faire des commentaires pertinents et complimentait parfois Napoléon sur ses stratégies. Intérieurement, Napoléon exultait : enfin un homme capable d'apprécier pleinement son génie. Il finit par s'attacher à sa présence et leurs discussions sur la politique européenne furent de plus en plus sincères. Ils devinrent en quelque sorte des amis.

Espérant tirer avantage de la faiblesse de Metternich pour les femmes, Napoléon demanda à sa sœur, Caroline Murat, d'avoir une aventure avec le prince autrichien. Il apprit ainsi quelques ragots, et elle lui raconta, par exemple, que Metternich avait beaucoup de respect pour lui. En retour, elle dit à Metternich que Napoléon était malheureux en ménage avec l'impératrice Joséphine, qui ne pouvait concevoir d'enfant, et qu'il songeait au divorce. Napoléon n'eut pas l'air contrarié que Metternich apprenne de telles choses sur sa vie privée.

En 1809, voulant se venger de sa cuisante défaite à Austerlitz, l'Autriche déclara la guerre à la France. Napoléon était ravi de cette occasion de vaincre les Autrichiens avec plus d'éclat encore que la fois précédente. La lutte fut difficile, mais les Français gagnèrent une fois de plus, et Napoléon imposa à l'Autriche des conditions humiliantes, annexant une grande partie de l'empire austro-hongrois. L'armée autrichienne fut démantelée, son gouvernement remanié et Metternich, l'ami de Napoléon, fut nommé ministre des Affaires étrangères, exactement comme l'Empereur le voulait.

Quelques mois plus tard, Napoléon fut délicieusement surpris lorsque l'empereur autrichien lui offrit en mariage sa fille aînée, l'archiduchesse Marie-Louise. L'Empereur savait que l'aristocratie autrichienne le méprisait : c'était forcément l'œuvre de Metternich. Une alliance par mariage avec l'Autriche était un tour de force stratégique et Napoléon accepta de bon gré, divorçant d'abord de Joséphine pour épouser Marie-Louise en 1810.

Metternich accompagna l'archiduchesse à Paris pour le mariage ; sa relation avec Napoléon était plus chaleureuse que jamais. Ce mariage faisait de Napoléon le membre de l'une des plus grandes familles d'Europe, ce qui ne pouvait que ravir le Corse qu'il était. Il avait enfin gagné la légitimité dynastique dont il avait toujours rêvé. Il s'ouvrit plus intimement que jamais au prince. Il était enchanté de la nouvelle impératrice, un esprit brillant. Il lui livra tout de ses plans pour son empire en Europe.

En 1812, Napoléon envahit la Russie. Metternich lui formula une requête : la création d'une armée de 30 000 soldats autrichiens à la disposition de Napoléon. En échange, Napoléon laisserait l'Autriche reconstruire sa force militaire. Napoléon n'y vit aucun mal ; il était allié à l'Autriche par le mariage et son réarmement lui serait utile.

Quelques mois plus tard, l'invasion de la Russie avait tourné au désastre et Napoléon fut obligé de battre en retraite, son armée étant décimée. Metternich offrit ses services comme médiateur entre la France et les autres puissances d'Europe. Située en son centre, l'Autriche avait déjà rendu ce service par le passé et, de toute façon, Napoléon n'avait plus guère le choix : il avait besoin de temps pour se remettre. Même si le rôle de médiateur de l'Autriche permettait à celle-ci d'affirmer à nouveau son indépendance, Napoléon avait peu à craindre de sa belle-famille.

Au printemps 1813, les négociations échouèrent et une nouvelle guerre était sur le point d'éclater entre une France ruinée et l'alliance très puissante de la Russie, de la Prusse, de l'Angleterre et de la Suède. Entre-temps, l'armée autrichienne s'était reconstruite : Napoléon devait absolument mettre la main dessus, mais ses espions lui rapportèrent que Metternich avait conclu des accords secrets avec l'alliance. C'était sûrement une ruse : comment l'empereur autrichien pourrait-il partir en campagne contre son propre gendre ? Mais en quelques semaines, ce fut officiel : si la France refusait la paix, l'Autriche abandonnerait son rôle de médiateur pour rejoindre l'alliance.

Napoléon n'en croyait pas ses oreilles. Il partit à Dresde pour y retrouver Metternich, le 26 juin. À l'instant où il vit le prince, il eut un choc : son air amical et nonchalant avait totalement disparu. D'un ton détaché, Metternich l'informa que la France devait accepter l'accord qui la réduisait à ses frontières naturelles. L'Autriche était dans l'obligation de défendre ses intérêts ainsi que la stabilité de l'Europe. L'Empereur comprit soudain : depuis le début, Metternich s'était joué de lui, se servant de leurs liens amicaux pour l'aveugler quant aux dangers du réarmement de l'Autriche et de son indépendance. « Ainsi, c'était une folie que d'épouser l'archiduchesse d'Autriche ? » explosa Napoléon. « Si Sa Majesté veut mon avis, répondit Metternich, je répondrais en toute innocence que Napoléon, le conquérant, a commis une erreur. »

Napoléon refusa d'accepter cet accord forcé. L'Autriche quitta donc sa neutralité pour rejoindre l'alliance et en devenir le dirigeant. Avec l'Autriche à sa tête, l'alliance vainquit Napoléon en avril 1814 et l'exila sur l'île d'Elbe.

journalistes et des hommes politiques.

JOHN J. PITNEY, JR., THE ART OF POLITICAL WARFARE, 2000

Dans tous les arts martiaux, dans tous les arts du spectacle et davantage encore dans toutes les formes du comportement humain, les postures et les mouvements de l'homme sont fondés sur les mouvements de son esprit… Dans le style d'escrime Kage, *l'homme d'épée lit dans l'esprit de son adversaire à travers ses postures et ses mouvements… Quel esprit peut pénétrer celui de son adversaire ? C'est l'esprit qui a été entraîné et cultivé jusqu'à en arriver à un détachement complet, une liberté absolue. Il est aussi limpide qu'un miroir qui peut réfléchir les mouvements qui se déroulent dans l'esprit de son adversaire… Quand un homme est face à face avec son adversaire, son esprit ne doit pas se dévoiler par l'intermédiaire de ses mouvements. C'est au contraire son esprit qui doit refléter celui de son adversaire comme l'eau reflète la lune.*

MAKOTO SUGAWARA, LIVES OF MASTER SWORDSMEN, 1988

Quand Munenori se vit accorder une audience par le shogun, il s'assit et posa les mains sur le tatami comme un vassal le fait toujours afin de montrer son respect vis-à-vis de son suzerain. Soudain, Iemitsu dégaina son sabre contre Munenori qui ne se doutait de rien… et tomba brutalement sur le dos. Munenori avait perçu l'intention du shogun avant que celui-ci n'ait fait un geste et, à l'instant de l'attaque, lui avait donné un coup dans les jambes.

Makoto Sugawara, *Lives of Master Swordsmen*, 1988

Interprétation

Napoléon était très fier de sa capacité à lire dans les esprits. Mais, dans ce cas, il se laissa piéger par un homme plus doué que lui à ce jeu-là. Metternich opérait de la façon suivante : il étudiait tranquillement son ennemi derrière son sourire, ses manières élégantes et ses apparences décontractées invitant à la confidence. Lors de sa toute première rencontre avec Napoléon, il vit un homme qui avait désespérément besoin d'impressionner : Metternich avait observé que ce nain de Napoléon marchait sur la pointe des pieds pour paraître plus grand et qu'il s'échinait à effacer son accent corse. Leurs rencontres suivantes ne firent que confirmer cette impression d'un homme qui avait un besoin obsessionnel d'être accepté par l'aristocratie européenne. L'Empereur manquait d'assurance.

Une fois ces informations en main, Metternich s'en servit pour mettre en place la stratégie appropriée : il lui offrit sur un plateau d'argent d'entrer dans une grande famille d'Autriche. Pour un Corse, les liens familiaux étaient d'une importance capitale, et cela empêcha Napoléon de voir la réalité : pour des aristocrates comme Metternich et l'empereur autrichien, les liens familiaux n'étaient rien face à la survie de la dynastie elle-même.

Le génie de Metternich fut d'identifier la cible parfaite de cette stratégie : il ne fallait pas viser les armées napoléoniennes – que l'Autriche ne pouvait rêver de battre – mais l'esprit de l'Empereur. Le prince comprit que même les hommes les plus puissants restent des êtres humains et ont leurs faiblesses. En entrant dans l'intimité de l'Empereur, en se montrant déférent, presque soumis, Metternich mit le doigt sur ses failles et le frappa là où aucune armée n'aurait pu le faire. Ils devinrent intimes par la sœur de l'empereur, Caroline, ainsi que par l'archiduchesse Marie-Louise. Ils passèrent de longues heures à parler. Là, rien ne fut alors plus facile que de l'embrasser pour mieux l'étrangler.

Votre véritable ennemi est le mental de votre adversaire. Son armée, ses ressources, son intelligence, tout cela n'est rien si vous ne pouvez sonder la faiblesse, le talon d'Achille par lequel vous pourrez facilement le duper, le distraire, le manipuler. N'importe qui peut battre l'armée la plus puissante du monde en déstabilisant son chef.

La meilleure façon de mettre le doigt sur les faiblesses du leader est de s'en rapprocher le plus possible. Derrière une façade amicale, presque servile, vous pouvez observer l'ennemi de près, le pousser à s'ouvrir et à se révéler. Ce n'est qu'ainsi que vous parviendrez à vous mettre à sa place, à penser comme lui. Une fois que vous découvrez sa vulnérabilité (un tempérament incontrôlable, une faiblesse pour le sexe opposé, un sentiment d'insécurité tenace), vous avez l'outil pour le détruire.

La guerre n'est pas un acte de volonté qui s'applique à de la matière inanimée, comme c'est le cas des arts mécaniques… C'est au contraire un acte de volonté qui s'applique à un être vivant qui *réagit.*

Carl von Clausewitz (1780-1831)

LES CLEFS DE LA GUERRE

Ni la richesse, ni la technologie, ni même l'intelligence ne sont des sources fiables de pouvoir. Le véritable pouvoir vient de la connaissance que vous avez de votre entourage, de la capacité à lire dans les esprits comme dans un livre. Ce n'est qu'ainsi que vous pourrez distinguer l'ami de l'ennemi, et voir les anguilles sous roche. Cela vous permet d'anticiper les traquenards, de percer à jour les stratégies de l'adversaire, de prendre des mesures défensives. Si l'ennemi vous est transparent, il révèle les émotions qu'il contrôle le moins. Armé de ces informations, rien ne sera plus facile pour vous que de le faire culbuter dans votre piège pour le détruire.

Ce type d'informations est un objectif militaire en soi depuis l'aube de l'histoire. C'est pourquoi les services de renseignement ont été inventés. Mais un espion n'est guère fiable : il filtre l'information avec ses propres systèmes d'interprétation, ses préjugés. Il est exactement entre les deux forces et cela l'oblige à être indépendant : il est alors difficile à contrôler et risque de retourner sa veste du jour au lendemain. Il ne peut rapporter toutes les nuances exprimées par l'ennemi, le ton de sa voix, son regard. Au final, un rapport d'espionnage ne signifie pas grand-chose à moins que vous ne soyez un expert en psychologie et en comportements humains. Sans ce talent, vous pouvez interpréter tout et son contraire.

Les leaders qui se sont servis au mieux de ces renseignements – Hannibal, Jules César, le prince de Metternich, Winston Churchill et Lyndon Johnson pendant sa carrière au Sénat – étaient avant tout de grands observateurs de la nature humaine ; ils savaient décrypter les hommes. Ces génies politiques ont affiné leur talent par une observation précise. Ce n'est qu'à cette condition qu'un service d'espionnage peut se montrer réellement efficace.

Pour commencer, vous devez vous débarrasser de l'idée selon laquelle chaque individu est un mystère impénétrable que seule une formule magique peut arriver à percer. Si l'individu est mystérieux, c'est que la plupart d'entre nous apprennent à dissimuler leurs sentiments et leurs intentions dès leur plus jeune âge. Exposer ses sentiments et ses projets à tous nous rend vulnérable, et en disant tout haut ce que l'on pense tout bas, on risque d'offenser inutilement de nombreuses personnes. En grandissant, on apprend donc à masquer ses pensées jusqu'à ce que cela devienne une seconde nature.

Cette culture de la dissimulation rend les systèmes de renseignement certes difficiles, mais pas impossibles. Quelqu'un qui lutte pour cacher ce qui se trame en lui émet malgré tout des signaux inconscients. Il est épuisant, en société, de porter un masque permanent. Rien n'est plus reposant que de se montrer enfin tel que l'on est. Nous désirons tous nous livrer, jusqu'à nos secrets les plus noirs. Et même si l'on se bat pour étouffer cette aspiration, on s'expose inconsciemment par un lapsus, un ton de voix, une façon de s'habiller, un tic, un acte manqué, un regard qui dément des paroles, une chose que l'on dit sous le coup de l'ivresse.

D'après moi, il y a deux sortes d'yeux : une sorte qui regarde simplement les choses et l'autre qui voit à travers les choses leur véritable nature. Les premiers ne doivent pas être tendus [en sorte d'observer autant qu'il est possible] ; les derniers doivent être forts [en sorte de discerner clairement dans l'esprit de l'adversaire]. Parfois, un homme parvient à lire l'esprit d'un autre dans ses yeux. En escrime, cela ne fait rien si on laisse lire sa volonté dans ses yeux, mais il ne faut jamais y laisser voir son esprit. Ce sujet doit être envisagé avec soin et étudié avec diligence.

MIYAMOTO MUSASHI, 1584-1645

La colère comme espion. – *La colère épuise l'âme jusqu'à la lie, en sorte que le fond paraît à la lumière. C'est pourquoi, si l'on n'arrive pas à voir clair d'une autre façon, il faut s'entendre à faire mettre en colère son entourage, ses partisans et ses adversaires, pour apprendre ce que l'on pense et ce qui se fait secrètement contre vous.*

FRIEDRICH NIETZSCHE, 1844-1900, « LE VOYAGEUR ET SON OMBRE », HUMAIN, TROP HUMAIN, traduit par Henri Albert, Société du Mercure de France, 1902

David s'enfuit des Nayoth de Rama, et vint dire devant Jonathan : « Qu'ai-je fait, quelle est ma faute et quel est mon péché vis-à-vis de ton père pour qu'il en veuille à ma vie ? » Jonathan lui répondit : « Ce serait abominable ! Tu ne mourras pas. Voyons, mon père ne fait absolument rien sans m'en avertir. Pourquoi donc m'aurait-il caché cette affaire ? C'est impossible. » David dit encore avec serment : « Ton père sait très bien que je suis en faveur auprès de toi. Il s'est dit : "Que Jonathan n'en sache rien, afin qu'il n'ait pas de peine." Mais par la vie du Seigneur et par ta propre vie, il n'y a qu'un pas entre moi et la mort ! » Jonathan dit à David : « Ce que tu désires, je le ferai pour toi. » David dit à Jonathan : « Voici demain la nouvelle lune, et moi, je devrai m'asseoir auprès du roi pour manger. Mais tu me laisseras partir et je me cacherai dans la campagne jusqu'au soir, pour la troisième fois. Si ton père remarque mon absence, tu lui diras : "David a insisté pour avoir la permission de faire un saut à Bethléem, sa ville, car on y célèbre le sacrifice annuel pour tout le clan." Si le roi dit : "C'est bien !", alors ton serviteur est tranquille. Mais s'il se met en colère, sache qu'il a décidé ma perte. » […] Jonathan dit à David : « Viens, sortons dans la campagne ! » Ils sortirent donc tous les deux dans la campagne. […] Et David se cacha dans la campagne. La nouvelle lune arriva, et le roi s'assit à table pour

Jour et nuit, les gens émettent des signaux qui révèlent leurs intentions et leurs désirs secrets. L'on passe souvent à côté par défaut d'attention. La raison en est simple : chacun vit dans son monde, écoute son monologue intérieur, reste obsédé par lui-même et par son propre ego. Comme William Macnaghten, nous avons tous tendance à considérer l'autre comme un reflet de nous-mêmes. Lorsque vous cesserez de vous concentrer sur votre seul intérêt personnel et que, détaché de vos propres désirs, vous considérerez l'autre tel qu'il est, vous serez capable de décrypter ces signaux.

Les samouraïs japonais accordaient beaucoup d'importance à cette capacité de lire en l'autre ; l'école *shinkage* s'y est spécialisée. L'un des premiers maîtres de l'école, au XVIIe siècle, était le samouraï Yagyu Munenori. Un après-midi de printemps, alors qu'il était déjà assez âgé, Munenori partit se promener dans ses jardins pour admirer la floraison des cerisiers. Il était accompagné de son page et garde du corps, qui marchait derrière lui, le sabre au clair, comme le voulait la coutume. Munenori s'arrêta brusquement. Il avait eu le sentiment d'un danger. Il regarda autour de lui, mais rien ne confirma cette impression. Il fut cependant suffisamment troublé pour rentrer chez lui immédiatement et s'asseoir dos à un mur, afin de parer à toute attaque surprise.

Comme Munenori s'installait, son page lui demanda la raison de ce brusque retour. Le samouraï lui avoua qu'alors qu'il admirait les cerisiers, il avait eu l'impression soudaine d'un danger imminent, d'un ennemi sur le point d'attaquer. Ce qui le troublait maintenant, c'était que le danger ait été apparemment imaginaire – il avait dû halluciner. Pour anticiper une attaque, un samouraï se repose entièrement sur son instinct. Si Munenori avait perdu ce pouvoir, sa carrière de guerrier aurait été terminée.

Le page se jeta alors aux pieds de son maître et se confessa : alors que Munenori déambulait dans le jardin, le page avait pensé que, s'il avait voulu attaquer son maître alors que celui-ci était perdu dans la contemplation des cerisiers, pas même ce maître talentueux n'aurait pu parer son attaque. Munenori n'avait aucunement perdu son talent, bien au contraire ; son incomparable sensibilité aux émotions et aux pensées des gens qui l'entouraient lui avait permis de ressentir des émotions venues de quelqu'un placé derrière lui, comme un cheval sent l'énergie de son cavalier ou un chien les mouvements de son maître. L'animal possède cette sensibilité parce qu'il y voue toute son attention. De même, l'école *shinkage* apprenait aux guerriers à vider leur esprit, à se centrer sur le moment comme des animaux, sans se laisser distraire par la moindre pensée. Cela permettait au samouraï *shinkage* d'interpréter le plus petit frémissement d'épaule ou de main de l'adversaire. Il lui suffisait de regarder l'autre dans les yeux pour voir venir le coup, ou bien de remarquer l'agitation nerveuse de ses jambes qui indiquait sa peur ou son trouble. Un maître tel que Munenori parvenait même à lire dans l'esprit de quelqu'un qu'il ne voyait pas.

L'école *shinkage* apprenait à ses élèves à se débarrasser de leur propre ego, à se laisser temporairement submerger par l'esprit d'autrui ; le prince de Metternich possédait ce talent. Vous serez étonné de voir à quel

point vous pouvez en apprendre des gens lorsque vous parvenez à interrompre votre monologue intérieur, à vider votre esprit, à vous ancrer dans le moment présent. Les détails que vous voyez alors sont des informations de première main qui donnent une idée très précise des faiblesses et des désirs de l'autre. Prêtez une attention particulière aux yeux : il faut une considérable maîtrise de soi pour cacher ce que dit un regard.

D'après le lanceur de base-ball Bob Lemon, le très célèbre Ted Williams était « le seul batteur capable de lire en vous comme dans un livre ». Dans la lutte entre le lanceur et le batteur, le lanceur a l'avantage de savoir comment il va lancer. Le batteur émet des hypothèses, essaie de deviner, et ne tombe juste qu'une fois sur trois ou quatre. Mais Williams bousculait ces statistiques.

Il ne s'agissait ni d'intuition ni de magie ; sa méthode était simple. Il avait étudié à fond les lanceurs, avait observé leurs schémas pendant une partie, une saison, une carrière. Il interrogeait les lanceurs de sa propre équipe sur leur façon de jouer, essayant de comprendre leur manière de penser. Sur le terrain, il vidait totalement son esprit pour se concentrer sur le lanceur, notant le moindre mouvement de son bras ou de sa prise sur la batte ; n'importe quoi qui révélerait ses intentions. Ses résultats étaient incroyables : Williams s'introduisait véritablement dans l'esprit du lanceur et parvenait à anticiper la trajectoire de la balle. Parfois, il se voyait même comme une autre personne – un lanceur qui essaierait de battre le grand Ted Williams. Comme Williams le démontra, pour imiter et deviner les pensées de vos ennemis, vous devez vous informer sur eux, analyser leurs comportements passés, leurs habitudes, afin d'être sensible aux signaux qu'ils émettent le jour J.

Il est bien sûr indispensable que l'ennemi ignore que vous l'observez d'aussi près. Des manières amicales, comme celles du prince Metternich avec Napoléon, déguiseront vos intentions. Ne posez pas trop de questions ; le but est d'encourager implicitement les gens à se détendre et à se confier, afin d'accroître lentement votre emprise sur eux sans qu'ils s'en aperçoivent.

Toutes ces informations sont cependant inutiles si vous ne savez les interpréter et distinguer la réalité des apparences. Vous devez apprendre à reconnaître différents types de profils psychologiques. Soyez attentif, par exemple, au phénomène du masque contraire : lorsque quelqu'un manifeste, voire revendique, un trait de caractère, c'est souvent une couverture. Il y a aussi le profil mielleux, flatteur, qui cache parfois une hostilité et de mauvaises intentions ; le taureau agressif, qui souvent dissimule son insécurité ; le moralisateur, qui ne vous parle que de ses vertus pour mieux cacher ses vices. Tous essaient de se voiler la face et de vous jeter de la poudre aux yeux ; ils tentent de se convaincre autant que vous qu'ils n'ont pas peur de ce qu'ils sont, de cet opposé tapi sous la surface.

Il est généralement plus facile d'observer les gens en action, surtout en situation de crise. Dans ces moments-là, ils révèlent leurs faiblesses ou ont tant de mal à les cacher qu'elles apparaissent tout de même. Vous pouvez les y pousser par des actes apparemment sans importance, mais

le repas. Le roi s'assit sur son siège, comme les autres fois, sur le siège placé contre le mur ; Jonathan s'assit en face de lui et Avner s'assit à côté de Saül. La place de David resta vide. Saül ne dit rien ce jour-là, car il se disait : « C'est un accident. Il n'est pas pur. C'est certain. » Or le lendemain de la nouvelle lune, le second jour, la place de David resta vide. Saül dit à son fils Jonathan : « Pourquoi le fils de Jessé n'est-il venu au repas ni hier ni aujourd'hui ? » Jonathan répondit à Saül : « David a insisté pour aller jusqu'à Bethléem. Il m'a dit : "Laisse-moi partir, je t'en prie, car nous avons un sacrifice de famille dans la ville", et : "Mon frère lui-même me l'a ordonné. Donc, si tu m'es favorable, permets-moi de m'échapper pour aller voir mes frères." C'est pourquoi il n'est pas venu à la table du roi. » Saül se mit en colère contre Jonathan et il lui dit : « Fils d'une dévoyée ! Je sais bien que tu prends parti pour le fils de Jessé, à ta honte et à la honte du sexe de ta mère ! Car aussi longtemps que le fils de Jessé vivra sur la terre, tu ne pourras t'affermir et ta royauté non plus. Maintenant, fais-le saisir, et qu'on me l'amène, car il mérite la mort. » Jonathan répondit à son père Saül et lui dit : « Pourquoi serait-il mis à mort ? Qu'a-t-il fait ? » Saül jeta la lance contre lui pour le frapper. Jonathan sut alors que c'était chose décidée de la part de son père de mettre à mort David. Jonathan, en colère, se leva de table,

et il ne mangea rien en ce second jour de la nouvelle lune, car il avait de la peine au sujet de David, car son père l'avait insulté.

I SAMUEL, 1-11, 24-34, Traduction œcuménique de la Bible

qui nécessitent une réponse : montrez-vous un peu provocant pour voir comment ils réagissent. Pousser les gens à bout les oblige à se révéler. Souvent, ils laissent échapper des confidences ou endossent un masque qui devient trop évident.

Pour comprendre quelqu'un, il est indispensable d'en évaluer les capacités de résistance. Sans cela, vous risquez souvent de mal le juger, de le surestimer ou sous-estimer, en fonction de votre propre confiance en vous. Face à un ennemi, vous devez savoir si la lutte sera âpre ou non. Quelqu'un qui dissimule sa lâcheté et son manque de confiance en lui peut lâcher prise après un seul coup violent ; quelqu'un de désespéré et qui n'a rien à perdre se battra jusqu'au bout. Les Mongols commençaient leurs campagnes par une bataille dont l'unique but était de tester la force et la motivation de l'adversaire. Ils n'affrontaient jamais un ennemi dont ils n'avaient pas auparavant évalué le moral. Cette première bataille offrait en outre l'avantage non négligeable d'en révéler la stratégie et le mode de pensée.

Le mobile de l'attaque. – *On n'attaque pas seulement l'autre pour lui nuire et le dominer, mais peut-être aussi pour mesurer sa force.*

FRIEDRICH NIETZSCHE, 1844-1900, HUMAIN, TROP HUMAIN

La qualité des informations que vous rassemblez sur l'ennemi importe plus que la quantité. Un seul détail essentiel est parfois la clef de la victoire. Lorsque le général carthaginois Hannibal se rendit compte que son adversaire romain était arrogant et soupe au lait, il joua au faible, poussant l'autre à attaquer. Plus récemment, lorsque Churchill réalisa que Hitler avait des tendances paranoïaques et des comportements irrationnels à la moindre menace, le Premier ministre anglais sut immédiatement comment déséquilibrer le Führer : en montant une fausse attaque aux Balkans, par exemple, il pousserait Hitler à voir des menaces surgir de toutes parts et à disperser ses troupes, ce qui constituerait une erreur militaire critique.

En 1988, Lee Atwater était stratège politique dans l'équipe de George Bush père, alors en campagne pour devenir candidat républicain des présidentielles. Il apprit que le principal rival de Bush, le sénateur Robert Dole, avait un caractère de cochon, que son entourage avait un mal fou à contrôler. Atwater mit en place de nombreux stratagèmes pour pousser Dole hors de ses gonds. Le public américain ne voudrait certainement pas d'un président en colère, d'autant qu'un homme hors de lui est incapable d'une pensée cohérente. Il est facile de déséquilibrer et manipuler un esprit perturbé.

L'an passé, au cours d'une réunion, un homme exposa son point de vue et affirma qu'il était résolu à tuer l'animateur de la réunion si son avis n'était pas adopté. Sa motion fut acceptée. Quand toutes les procédures furent terminées, il dit : « Ils ont donné leur assentiment bien trop rapidement. Je pense qu'ils sont faibles et ne sont pas dignes d'être les conseillers du maître. »

JOCHO YAMAMOTO, 1659-1720, HAGAKURE, LE LIVRE SECRET DES SAMOURAÏS, traduit par M. F. Duvauchelle, Guy Trédaniel éditeur, 1999

Bien sûr, l'observation, même de première main, a ses limites. Un service d'espionnage vous permettra d'étendre votre champ de vision, surtout si vous apprenez à interpréter les informations qu'il rapporte. Mais un réseau informel reste la meilleure option : un groupe d'alliés recrutés au fil des ans qui seront vos yeux et vos oreilles. Faites-vous des amis parmi les personnes qui entourent votre rival ; un seul ami bien placé vous sera plus utile qu'une poignée d'espions. Napoléon possédait un service d'espionnage sans égal à l'époque, mais ses meilleures informations venaient de ses amis, qu'il avait placés dans les cercles diplomatiques de toute l'Europe.

Cherchez des espions internes, des mécontents dans le camp ennemi qui ont des intérêts à défendre. Amenez-les dans votre camp et ils vous donneront de meilleures informations que n'importe quel infiltré que

vous aurez envoyé. Embauchez des personnes rejetées par l'adversaire ; elles sont les mieux placées pour connaître sa façon de penser. La « taupe » républicaine du président Bill Clinton était son conseiller Dick Morris, qui avait travaillé pour les gens du camp adverse pendant des années et connaissait donc leurs faiblesses, personnelles et organisationnelles. Un conseil : ne vous reposez jamais sur un seul espion, une seule source d'informations, aussi bons soient-ils. Vous courez le risque d'être abusé ou de n'avoir que des renseignements biaisés.

La plupart des gens laissent généralement derrière eux des écrits, des articles, des interviews qui sont aussi révélateurs que ce que vous pouvez apprendre d'un espion. Bien avant la Seconde Guerre mondiale, Adolf Hitler rédigea *Mein Kampf*, l'expression directe de sa pensée et de ses intentions, et bien sûr de sa psychologie. Ses généraux Erwin Rommel et Heinz Guderian écrivirent aussi au sujet de la *Blitzkrieg*, ce nouveau type de guerre qu'ils préparaient. Les gens révèlent beaucoup d'eux-mêmes dans leurs écrits, volontairement (après tout, s'ils écrivent, c'est pour s'expliquer) ou involontairement, si l'on sait lire entre les lignes.

Finalement, vous devez garder en tête que l'ennemi en face de vous n'est pas un objet inanimé qui répondra mécaniquement à une stratégie donnée. Au contraire, il est en constante évolution et s'adapte à chacune de vos réactions. Lui aussi fait preuve de créativité, d'inventivité, apprend de ses erreurs et de vos victoires. Les informations que vous avez sur lui ne sont donc pas statiques. Gardez vos renseignements à jour et, surtout, ne misez jamais sur le fait qu'il réagira deux fois de la même manière. Chaque défaite est une leçon sévère et un adversaire battu aujourd'hui se montrera probablement beaucoup plus sage demain. Vous devez en tenir compte dans vos stratégies ; votre connaissance de l'ennemi doit être profonde, mais aussi pertinente.

Le colonel John Cremony parlait de leur capacité à « disparaître » quand il écrivait qu'un « Apache peut cacher son corps basané au milieu de l'herbe verte, derrière des taillis marron ou des rochers gris, avec tant d'adresse et de jugement qu'il faut beaucoup d'expérience pour le déceler, ne serait-ce qu'à une distance de trois ou quatre mètres ». Il remarquait qu'ils « épient pendant des jours, observent chacun de vos mouvements, repèrent chacun de vos actes ; ils notent avec précision la composition de votre caravane et tous les biens que vous transportez. Il ne faut pas imaginer une seconde que leurs attaques sont faites sur l'inspiration d'un moment par des groupes rencontrés par accident. Bien au contraire ! Elles sont toujours le résultat d'une longue surveillance, d'une attente patiente, d'une observation soigneuse et rigoureuse et d'un débat en conseil lourd d'inquiétude ».

NORMAN BANCROFT-HUNT, WARRIORS: WARFARE AND THE NATIVE AMERICAN INDIAN, 1995

Autorité : Un grand général doit savoir l'art des changements. S'il s'en tient à une connaissance vague de certains principes, à une application routinière des règles de l'art, si ses méthodes de commandement sont dépourvues de souplesse, s'il examine les situations conformément à quelques schémas, s'il prend ses résolutions d'une manière mécanique, il ne mérite pas de commander. (Sun Zi, IVe siècle av. J.-C.)

Image : L'ombre. Chacun a une ombre, un moi secret, une part obscure. Cette ombre se compose de tout ce que les gens essaient de cacher aux yeux du monde, leurs faiblesses, leurs désirs secrets, leurs intentions égoïstes. De loin, cette ombre est invisible ; pour la voir apparaître, vous devez vous rapprocher, physiquement mais surtout psychologiquement. Elle apparaîtra progressivement en relief. Suivez à la trace votre cible, qui ne remarquera pas combien vous en aurez appris de son ombre.

A CONTRARIO

Même en essayant d'en apprendre sur vos ennemis, vous devez rester insaisissable. Il est facile de duper quelqu'un en ne lui présentant que des apparences. Surprenez votre adversaire de temps à autre, jetez-lui une pépite, un secret inventé qui n'a rien à voir avec ce que vous êtes vraiment. Sachez que lui aussi vous scrute : vous ne devez rien lui livrer, ou alors que du faux. Ainsi, il ne pourra se défendre contre vous, car les informations qu'il aura amassées seront inutiles.

En principe, je dois stipuler que l'existence des agents secrets ne doit pas être tolérée car elle tend à augmenter les indéniables dangers du mal contre lequel on se sert d'eux. Il est courant qu'un espion fabrique de fausses informations. Mais dans le domaine de l'action politique et révolutionnaire, qui se fonde en partie sur la violence, l'espion professionnel a tout loisir d'inventer les faits eux-mêmes et cela propagera le double mal de l'émulation d'un côté et, de l'autre, de la panique, de la législation bâclée et de la haine, ennemie de toute réflexion.

Joseph Conrad, 1857-1924, The Secret Agent

14

BALAYEZ LES RÉSISTANCES PAR LA VITESSE ET LA SURPRISE : LA STRATÉGIE DE LA *BLITZKRIEG*

Dans un monde où règnent indécision et prudence, la vitesse est un atout majeur. En frappant le premier, avant que votre adversaire n'ait eu le temps de réfléchir ou de s'y préparer, vous le déstabilisez, l'inquiétez et l'induisez en erreur. Étape suivante : une manœuvre souple et brutale, qui renforcera panique et confusion. Cette stratégie sera particulièrement efficace si vous la faites précéder d'une accalmie, d'un piège, de sorte que votre attaque surprise prenne l'ennemi au dépourvu, sur le vif. La frappe doit être sèche et d'une violence implacable. Vitesse et fermeté vous assureront respect, crainte, et bien sûr un avantage décisif.

Il faut que vous soyez près lorsque l'ennemi vous croit bien loin ; que vous ayez un avantage réel lorsque l'ennemi croit vous avoir occasionné quelques pertes ; que vous soyez occupé de quelque utile travail lorsqu'il vous croit enseveli dans le repos, et que vous usiez de toute sorte de diligence lorsqu'il ne croit apercevoir dans vous que de la lenteur : c'est ainsi qu'en lui donnant le change, vous l'endormirez lui-même pour pouvoir l'attaquer lorsqu'il y pensera le moins, et sans qu'il ait le temps de se reconnaître.

SUN ZI,
IVe SIÈCLE AV. J.-C.,
L'ART DE LA GUERRE,
traduit par le Père
Joseph-Marie Amiot, sj.

LA RUPTURE DE RYTHME

En 1218, Muhammad II, shah de Khwarizm, reçut trois ambassadeurs envoyés par Gengis Khan, l'empereur mongol. Les visiteurs avaient apporté de somptueux présents et, mieux encore, l'offre d'un traité qui allierait les deux puissances pour rouvrir la très lucrative route de la Soie reliant l'Europe à la Chine. L'empire du shah était immense, comprenant notamment l'Iran d'aujourd'hui et une bonne partie de l'Afghanistan. Sa capitale, Samarcande, était un véritable symbole de pouvoir, d'une richesse fabuleuse. La réouverture du commerce sur la route de la Soie ne ferait qu'ajouter à ces richesses. Puisque les Mongols le reconnaissaient et s'inclinaient devant sa supériorité, le shah accepta de signer le traité.

Quelques mois plus tard, une caravane mongole arriva dans la cité d'Otrar, située dans une province du nord-est de l'empire du shah. Elle était là pour acheter des produits de luxe à destination de la cour mongole. Le gouverneur d'Otrar soupçonna les caravaniers d'espionnage. Il les fit assassiner et saisit les biens qu'ils avaient apportés pour le troc. Ayant eu vent de cet outrage, Gengis Khan envoya un ambassadeur, escorté de deux soldats, pour obtenir des excuses. Cette requête, qui présupposait que les deux empires étaient égaux, mit le shah très en colère. Il fit couper la tête de l'ambassadeur et la renvoya à Gengis Khan. La guerre était déclarée.

Muhammad II n'était guère inquiet : son armée, encadrée par une cavalerie turque surentraînée, comptait plus de 400 000 hommes, au moins le double de celle de l'ennemi. Avec une guerre contre les Mongols, s'il parvenait à les battre, ce qui ne faisait aucun doute, le shah pourrait enfin mettre la main sur leurs territoires. Il supposa qu'ils attaqueraient par la Transoxiane, province la plus orientale de l'empire qui était bordée à l'est par le fleuve Syr-Daria, long de plus de 800 kilomètres, au nord par le désert du Kizil Kum et à l'ouest par le fleuve Amou-Daria. Samarcande et Boukhara, les deux plus importantes cités de l'empire, se trouvaient aussi en Transoxiane intérieure. Le shah décida d'installer un cordon de soldats le long du Syr-Daria, que les Mongols devraient traverser pour pénétrer l'empire. Bien entendu, ils ne pourraient passer par le nord (nul n'avait jamais traversé ce désert) et une route par le sud constituerait un trop long détour. Il garda donc l'essentiel de son armée en Transoxiane intérieure, d'où il pourrait envoyer des renforts si nécessaire. Sa position défensive était imprenable, son armée en surnombre. Que les Mongols y viennent, il n'en ferait qu'une bouchée.

Au cours de l'été 1219, des éclaireurs rapportèrent que les Mongols approchaient par le sud du Syr-Daria en traversant la vallée de la Fergana. Le shah envoya de nombreuses troupes sous le commandement de son fils, Jalal ad-Din, pour en finir avec l'ennemi. Après une lutte sans merci, les Mongols battirent en retraite. Jalal ad-Din raconta à son père que l'armée mongole n'était pas aussi brave qu'on voulait bien le dire. Les hommes avaient l'air épuisés, leurs chevaux mourants et nul ne semblait motivé pour combattre. Désormais certain que les Mongols ne

feraient pas le poids face à son armée, le shah renforça ses troupes au sud du Syr-Daria et se contenta d'attendre.

Quelques mois plus tard, au nord, un bataillon mongol apparut sans prévenir et attaqua la cité d'Otrar. Le gouverneur qui avait outragé les commerçants mongols fut fait prisonnier. Les Mongols le mirent à mort en lui versant de l'argent en fusion dans les yeux et les oreilles. Stupéfait de voir la vitesse à laquelle ils avaient rejoint Otrar, le shah décida de déplacer ses troupes vers le nord. Certes, se disait-il, ces barbares se déplacent vite, mais nul ne pourrait vaincre une armée aussi nombreuse que la sienne.

Mais, très vite, deux armées mongoles filèrent vers le sud, depuis Otrar, en longeant le Syr-Daria. L'une, sous le commandement du général Jochi, attaqua les villes clés le long du fleuve, tandis que l'autre, sous le commandement du général Jebe, disparut mystérieusement vers le sud. L'armée de Jochi se répandit comme des millions de criquets sur les collines et les plaines qui bordaient le fleuve. Le shah y envoya une bonne partie de son armée, gardant quelques réserves à Samarcande. Les troupes de Jochi n'étaient guère nombreuses, 20 000 hommes au maximum ; mais ces unités très mobiles frappaient coup sur coup sans prévenir, semant la panique et la désolation.

Les rapports du front donnèrent au shah une idée de ces étranges guerriers venant de l'est. Leur armée n'était faite que de cavaliers. Chaque Mongol montait un cheval, suivi par plusieurs juments sans cavalier ; et lorsque sa monture était fatiguée, il en changeait. Ces chevaux étaient légers et rapides. Les Mongols n'étaient pas encombrés de caravanes de ravitaillement ; ils portaient leur nourriture avec eux, buvaient le lait et le sang des juments, les tuaient et les mangeaient lorsqu'elles s'affaiblissaient. Ils se déplaçaient deux fois plus vite que l'ennemi. Ils étaient tous d'une habileté remarquable au tir : à la charge ou en retraite, leurs flèches atteignaient toujours leurs cibles, leurs attaques étaient les plus redoutables que le shah ait jamais vues. Les unités communiquaient entre elles à distance au moyen de drapeaux et de torches. Cela leur donnait une coordination et une précision impossibles à prévoir ni même à égaler.

Ce harcèlement permanent épuisa les troupes du shah. Toujours sans prévenir, l'armée dirigée par le général Jebe, qui avait disparu vers le sud, réapparut soudainement, se dirigeant vers le nord-ouest, en pleine Transoxiane, à une vitesse ahurissante. Le shah dépêcha ses dernières troupes vers le sud, une armée de 50 000 hommes, pour arrêter Jebe. Il n'était pas encore inquiet : ses hommes avaient fait la preuve de leur supériorité en bataille rangée dans la vallée de la Fergana.

Mais cette fois, les choses furent différentes. Les Mongols possédaient d'étranges armes : les flèches étaient trempées dans du goudron brûlant qui provoquait un écran de fumée derrière lequel des cavaliers rapides comme l'éclair avançaient, ouvrant des brèches dans les lignes de l'armée du shah afin que la cavalerie plus lourdement armée progresse.

Des chariots allaient et venaient derrière les lignes mongoles pour les ravitailler en permanence. Les Mongols criblaient le ciel de flèches, créant ainsi une pression insoutenable. Ils portaient des chemises de soie épaisse. Si une flèche parvenait à percer la chemise, elle atteignait rarement la chair et pouvait être extraite facilement d'un coup sec, tout cela en galopant sans relâche. L'armée de Jebe ne fit qu'une bouchée des forces du shah.

Muhammad II n'avait plus qu'une seule solution : fuir vers l'ouest et se retrancher pour prendre le temps de reconstruire doucement son armée. Alors qu'il s'y préparait, l'incroyable se produisit : une armée conduite par Gengis Khan lui-même apparut aux portes de la cité de Boukhara, à l'ouest de Samarcande. Mais d'où venaient-ils ? Ils n'avaient pas pu traverser le désert du Kizil Kum par le nord. Cette apparition était presque surréaliste, comme si le diable en personne les avait transportés jusque-là. Très vite, Boukhara tomba et Samarcande suivit en quelques jours. Les soldats désertèrent, les généraux cédèrent à la panique. Le shah, craignant pour sa vie, prit la fuite avec une poignée de soldats. Les Mongols le poursuivirent sans relâche. Quelques mois plus tard, on le retrouva sur une petite île de la mer Caspienne, abandonné de tous, vêtu de haillons et mendiant pour se nourrir. L'empereur le plus riche d'Orient finit par mourir de faim.

Interprétation

Lorsque Gengis Khan prit la tête du peuple mongol, il héritait là sûrement de l'armée la plus rapide de la planète. Mais cette rapidité n'avait pas été exploitée, et ils n'en avaient tiré aucun exploit militaire. Les Mongols se battaient à cheval comme nul autre, mais ils étaient beaucoup trop indisciplinés pour mettre cet avantage à profit et coordonner une attaque de grande ampleur. Le génie de Gengis Khan fut de transformer cette énergie et cette vitesse chaotiques en une stratégie organisée et disciplinée. C'était l'application de la stratégie chinoise de la rupture de rythme : telle une danse, les pas s'enchaînent à diverses allures – lent-lent-vite-vite.

Le premier pas, lent, faisait l'objet d'une préparation méticuleuse avant toute campagne. Ainsi, en planifiant leur attaque contre le shah, les Mongols apprirent d'un guide qu'il existait une chaîne d'oasis à travers le désert du Kizil Kum. L'homme fut capturé et conduisit plus tard l'armée de Gengis Khan à travers ce territoire interdit. Le deuxième pas lent était un leurre qui incitait l'ennemi à baisser sa garde, à se reposer sur ses lauriers. Lors de la bataille de la vallée de la Fergana, les Mongols perdirent délibérément pour encourager la suffisance du shah. Puis ce fut le premier pas rapide : attirer l'attention de l'ennemi par une attaque frontale brusque (les raids de Jebe le long du Syr-Daria). Le dernier pas rapide, venu de nulle part, fut encore plus soudain et désarmant – la brusque apparition de Gengis Khan aux portes de Boukhara demeure l'une des plus grandes surprises militaires de l'histoire. En maître de l'art de la guerre psychologique, Gengis Khan avait compris que les hommes

sont surtout effrayés par l'inconnu et l'imprévisible. Le caractère subi de ses attaques rendait leur vitesse doublement dévastatrice, semant panique et confusion.

Le monde d'aujourd'hui valorise beaucoup la vitesse : c'est un but en soi que d'être plus rapide que son adversaire. Mais bien souvent, les gens ne sont pas rapides : ils sont pressés. Ils agissent et réagissent frénétiquement aux événements, ce qui les induit systématiquement en erreur et leur fait perdre du temps sur le long terme. Pour vous dissocier de la masse, vous devez être d'une vitesse implacable dans le cadre d'une stratégie organisée. D'abord, avant toute action, préparez-vous soigneusement et repérez les faiblesses de l'ennemi. Ensuite, faites en sorte que votre adversaire vous sous-estime, afin qu'il abaisse sa garde. Frappez brusquement, et il sera paralysé. Frappez une seconde fois ; la panique sera telle qu'il ne saura pressentir votre attaque. Le dernier coup, le coup inattendu, est celui qui marque le plus.

> Ces détachements invisibles sont à la fois moins exposés à la surprise et plus redoutables, car savoir qu'il y a quelque part un poste, mais en ignorer la position et la force, cela ôte toute confiance à l'ennemi ; tous les lieux deviennent forcément suspects ; si, au contraire, les postes sont à découvert, il voit nettement ce qu'il doit craindre et ce qu'il peut tenter.
>
> XÉNOPHON (430 ?-355 ? av. J.-C.)

LES CLEFS DE LA GUERRE

En mai 1940, l'armée allemande réussit l'invasion de la France, des Pays-Bas, de la Belgique et du Luxembourg par une tactique novatrice : la *Blitzkrieg*. Évoluant à une vitesse inouïe, les Allemands coordonnèrent leurs tanks et leurs avions dans une attaque qui couronna l'une des victoires militaires les plus rapides et les plus dévastatrices de l'histoire. Le succès de la *Blitzkrieg* fut en grande partie dû à l'immobilité des Alliés, à leurs défenses rigides, semblables à celles du shah contre les Mongols. Lorsque les Allemands parvinrent à percer une brèche dans cette défense, les Alliés ne surent réagir à temps. Les Allemands avançaient à une telle vitesse que nul ne put comprendre ce qui arrivait. Le temps que les Alliés décident d'une contre-stratégie, il était déjà trop tard, et la situation n'était plus la même. Les Allemands avaient toujours un coup d'avance.

Aujourd'hui plus que jamais, on se retrouve quotidiennement confronté à des personnes prudentes, sur la défensive, statiques. La raison en est simple : le rythme de la vie augmente de façon exponentielle, saturé de distractions, d'ennuis, d'interruptions. La plupart d'entre nous répondent spontanément par le repli, en érigeant des murs psychologiques pour se protéger des dures réalités de la vie moderne. Les gens détestent ce sentiment d'être dans l'urgence et sont terrifiés à l'idée de commettre une erreur. Inconsciemment, ils essaient de ralentir les choses : ils mettent du

TCHEN/L'ÉVEILLEUR, L'ÉBRANLEMENT, LE TONNERRE

L'hexagramme Tchen est le fils aîné qui prend le commandement avec énergie et puissance. Un trait yang *apparaît sous deux traits* yin *et exerce une puissante poussée vers le haut. Ce mouvement est si violent qu'il suscite l'effroi. Il a pour image le tonnerre qui jaillit de la terre et dont l'ébranlement provoque crainte et tremblement.*

L'ÉBRANLEMENT apporte le succès.
L'ébranlement survient : Oh ! Oh !
Paroles rieuses : Ha ! Ha !
L'ébranlement sème l'effroi sur une distance de cent milles.

YI KING, LE LIVRE DES MUTATIONS, VERS VIII[e] AV. J.-C., traduit et adapté par Étienne Perrot de la traduction allemande du Père Richard Wilhelm

temps à se décider, sont incapables de s'engager et font de la prudence une religion.

La tactique de la *Blitzkrieg*, adaptée aux combats du quotidien, est la parfaite stratégie de notre époque. Quand les autres autour de vous demeurent immobiles et sur la défensive, vous les surprenez par une action soudaine et ferme, vous les forcez à agir avant qu'ils ne soient prêts. Ils ne peuvent répondre, comme toujours, et restent prudents et évasifs. Acculés, leurs nerfs lâchent et ils réagissent sans réfléchir. Vous avez ouvert une brèche dans leurs défenses, et si vous maintenez la pression et que vous continuez à frapper là où ils ne s'y attendent pas, vous les entraînez alors dans un cercle vicieux qui les pousse à l'erreur, ce qui accroît leur confusion, et ainsi de suite.

Beaucoup de ceux qui se sont servis de la *Blitzkrieg* sur le champ de bataille l'ont appliquée au quotidien. Jules César, maître de la vitesse et de la surprise, en est l'exemple parfait. Alors que personne ne s'y attendait, il lui arrivait de faire alliance avec l'ennemi juré d'un sénateur pour forcer ce dernier à revoir ses positions tout en évitant une dangereuse confrontation. De la même manière, il pouvait inopinément pardonner à un homme qui l'avait directement attaqué. Surpris, l'homme devenait le plus fidèle de ses alliés. Cette réputation d'imprévisibilité fit que les gens de son entourage redoublèrent de prudence ; il lui fut alors d'autant plus facile de les prendre au dépourvu.

Cette stratégie fonctionne à merveille auprès des personnes les plus hésitantes, celles qui craignent de se tromper. De la même façon, si vous faites face à un ennemi dont le commandement est divisé ou dont les éléments ne sont guère solidaires, une attaque rapide et brutale élargira les fissures et provoquera probablement un effondrement interne. Napoléon Bonaparte avait inventé la *Blitzkrieg* avant l'heure, et lui dut une bonne part de son succès. Il s'en servit contre les armées alliées, divisées par des querelles entre stratèges. Une fois que son armée eut pénétré les défenses adverses, la tension éclata et l'alliance s'effondra d'elle-même.

Henry Kissinger prouva que la stratégie de la *Blitzkrieg* était tout aussi efficace en diplomatie. L'ancien secrétaire d'État américain prenait toujours tout son temps au commencement de négociations diplomatiques, tournant autour du pot, laissant la partie adverse perplexe face à un badinage sans intérêt. Lorsque le terme d'une négociation approchait, il avançait brutalement une liste de requêtes. La partie adverse n'avait plus le temps de réfléchir et était alors bien plus susceptible d'accepter, de perdre son sang-froid ou de commettre des erreurs. C'était la version Kissinger de la rupture de rythme.

Pour leur première percée en France au cours de la Seconde Guerre mondiale, les Allemands passèrent par la forêt des Ardennes, au sud de la Belgique. Cette forêt, que l'on croyait impénétrable par des tanks, n'était guère surveillée. En utilisant ce point faible, les Allemands instaurèrent une dynamique fulgurante basée sur la vitesse et la surprise. Pour lancer une *Blitzkrieg*, vous devez d'abord viser le point faible de l'ennemi.

Mais le génie d'Ali était de prendre ses limites et d'en faire des vertus. Procédons par étapes. Je ne vois aucun ancien poids lourd dont la force de frappe ne soit pas supérieure à celle d'Ali. Et pourtant, sur ses vingt premiers combats, Ali – qui s'appelait alors Cassius Clay – n'enregistra que des victoires, dont dix-sept par K.-O. … Alors, en quoi consiste le mystère Ali ? Pourquoi un homme dont tous les spécialistes conviennent qu'il n'avait pas de force de frappe mettait-il K.-O. ses adversaires ? Il lui arriva même un jour, la première fois où il défendit son titre, de mettre K.-O. son adversaire, Sonny Liston, dès le premier coup. Ses secrets sont la vitesse et le choix du moment. Clay alias Ali avait la capacité de frapper avec une vitesse extrême, mais surtout au bon moment, avant que son adversaire ne soit capable de faire fonctionner son sens de boxeur qui sait ce qui va arriver. Et quand cela arrive, l'homme qui est frappé ne voit pas venir le coup. Par conséquent, le cerveau de cet homme est incapable de se préparer à recevoir l'impact. Ses yeux ne sont pas en mesure d'envoyer aux autres parties du corps un message disant qu'il va y avoir un choc. Et nous en tirons donc une conclusion frappante : le coup qui met K.-O. n'est pas le coup le plus violent mais celui que l'on ne voit pas venir.

José Torres et Bert Randolph Sugar, *Sting like a bee*, 1971

La dynamique impulsée au mouvement sera d'autant plus importante que vous ne rencontrerez pas de résistance.

Le succès de ce type de stratégie repose sur trois éléments : la mobilité du groupe (généralement, plus il est petit, meilleur il sera) étant souvent le plus), la coordination parfaite entre les unités et la capacité de transmettre les ordres rapidement le long de la chaîne de commandement. Pour cela, ne comptez pas seulement sur la technologie. Au cours de la guerre du Vietnam, l'armée américaine fut certainement entravée par ses moyens de communication ultrasophistiqués ; lorsque les informations à traiter sont trop nombreuses, on perd du temps. Les Nord-Vietnamiens, qui se reposaient sur un excellent réseau d'espions et d'informateurs, et non sur la technique, prirent leurs décisions plus rapidement, ce qui fit d'eux une armée beaucoup plus maniable au sol.

Veni, vidi, vici.
(« Je suis venu, j'ai vu, j'ai vaincu. »)
Jules César, 100-44 av. J.-C.

Peu après son élection à la Maison-Blanche en 1932, Franklin D. Roosevelt disparut de la scène publique. La récession était à son comble et, pour beaucoup d'Américains, la disparition de leur nouveau président n'était guère rassurante. Mais dès son investiture, Roosevelt passa à la vitesse supérieure avec un discours enthousiaste qui montra qu'il avait pris le temps de réfléchir sur les problèmes de son pays. Durant les semaines qui suivirent, le Congrès connut un véritable tourbillon, avec un déferlement de projets de lois audacieux. L'intensité de ce nouveau commandement était d'autant plus sensible que l'on ne s'y attendait pas du tout. L'énergie provoquée par cette stratégie permit à Roosevelt de convaincre le public qu'il savait de quoi il parlait et qu'il conduisait son pays dans la bonne direction. Il fut donc soutenu dans toutes ses politiques, inspira confiance et redressa l'économie.

La vitesse n'est donc pas seulement une arme puissante contre l'ennemi ; c'est aussi le moyen de renforcer l'influence positive que l'on a sur son entourage. Frédéric le Grand lui-même avait déjà remarqué qu'une armée qui se déplace rapidement a un meilleur moral. La rapidité donne un sentiment de vitalité. En outre, lorsque vous allez vite, vous et votre armée avez moins le temps de commettre des erreurs. Enfin, cela crée aussi un effet de masse : les gens admirent votre audace et finissent par décider de suivre votre mouvement. Comme Roosevelt, faites de chaque action un coup de théâtre : un moment de silence, vide, en suspens, avant une entrée en scène époustouflante.

Image : L'orage. Le ciel est calme, il n'y a plus un souffle de vent, tout est tranquille, apaisant. Puis, venus de nulle part, des éclairs déchirent le ciel, le vent se lève… Le ciel explose. C'est parce qu'il est soudain qu'unorage est terrifiant.

Autorité : Il faut être lent dans la délibération et vif dans l'exécution. (Napoléon Bonaparte, 1769-1821)

A CONTRARIO

La lenteur est parfois très utile, surtout pour induire l'adversaire en erreur. Paraître délibérément lent, parfois même un peu benêt, endort votre adversaire. Une fois qu'il a baissé sa garde, une frappe inattendue suffira à le mettre K.-O. Il faut donc savoir être rapide ou lent, selon les circonstances, et contrôler ces atouts pour ne pas en être le jouet.

En règle générale, face à un ennemi rapide, la seule véritable défense est d'être aussi rapide que lui, si ce n'est plus. Seule la vitesse neutralise la vitesse. Une défense rigide, comme celle du shah contre les Mongols, sera trop facile à briser par un adversaire preste et mobile.

15

CONTRÔLEZ LA DYNAMIQUE :

LA STRATÉGIE DE LA MANIPULATION

Les gens s'efforceront toujours de vous contrôler, de vous pousser à agir dans leur intérêt, à fonctionner selon leurs critères. Le seul moyen de garder la main est de pratiquer un pouvoir plus intelligent et plus fin. Au lieu de vouloir contrôler chaque mouvement de votre adversaire, vous devez vous attacher à définir la nature de la relation qui vous lie. Le conflit doit avoir lieu en terrain connu, sur des enjeux et à un rythme qui vous conviennent. Apprenez à maîtriser les pensées de l'autre, à influer sur ses émotions afin de le pousser à l'erreur. Si nécessaire, laissez-lui croire qu'il a le contrôle pour qu'il se détende et baisse sa garde. Si vous maîtrisez le conflit et que l'ennemi va dans la direction que vous souhaitez, vous dominerez chacune de ses actions.

« Presser l'oreiller de l'adversaire » signifie l'empêcher de relever sa tête. Dans un combat de la tactique, il est mauvais d'être manœuvré par un adversaire et d'agir en retard. Il faut vouloir par tous les moyens manœuvrer notre adversaire selon notre volonté.

En conséquence, comme vous-même, votre adversaire en a aussi l'intention. On ne peut y parvenir sans avoir au préalable saisi ses intentions. Dans la tactique, on arrête tous les coups que s'apprête à porter l'adversaire, on déjoue toutes les fentes qu'il se prépare à exécuter, et on sait se dégager avant qu'il n'effectue une prise. Tout cela est contenu dans l'expression « presser l'oreiller de l'adversaire ». Lorsque nous sommes face à un adversaire, il faut que, basés sur notre tactique authentique, nous sachions déceler le plus petit bourgeon qui germe dans sa tête avant qu'il ne passe à son exécution. Si votre adversaire s'apprête à vous porter un coup, pressez la tête de la lettre « c », et ne le laissez pas continuer. C'est cela « presser l'oreiller de l'adversaire ». Si votre adversaire passe à l'assaut, pressez la tête de la lettre « a », si votre adversaire s'apprête à bondir, pressez la tête de la lettre « b », et si votre adversaire s'apprête à vous pourfendre, pressez la tête de la lettre « p ». Tout revient au même. Lorsqu'un adversaire s'active contre nous, il faut le laisser procéder aux actes inutiles et réprimer ses actes utiles afin de l'empêcher

L'ART DE L'ULTIME CONTRÔLE

Toute relation contient un enjeu de pouvoir. La nature humaine déteste le sentiment d'impuissance et lutte systématiquement pour obtenir l'avantage sur l'autre. Lorsque deux personnes ou deux groupes interagissent, leurs relations se redéfinissent constamment pour déterminer qui contrôle ceci ou cela. La lutte de pouvoir est inévitable. En tant que stratège, votre tâche est double : d'abord, identifier cette lutte dans tous les aspects de la vie, sans vous laisser embobiner par ceux qui proclament que ça ne les intéresse pas ; ce sont les plus manipulateurs. Ensuite, il faut apprendre à maîtriser les plans de l'adversaire autant que les vôtres dans une direction et un but précis. Cet art du contrôle fut cultivé par les généraux et les stratèges les plus créatifs tout au long de l'histoire.

La guerre est avant tout un combat pour le contrôle des actions du camp adverse. Les génies militaires comme Hannibal, Napoléon ou Erwin Rommel ont découvert que, pour prendre le contrôle, il faut arriver à décider du rythme, de la direction et de la forme de la guerre en elle-même. Cela signifie obliger l'autre à se battre à votre cadence, l'attirer sur un terrain qu'il ne connaît pas et qui vous convient, et le faire jouer selon vos propres règles. Cela signifie surtout avoir le contrôle des schémas de pensée de l'adversaire et adapter vos manœuvres à ses faiblesses psychologiques.

Un bon stratège sait qu'il est impossible de prédire exactement comment l'ennemi répondra à telle ou telle action. Inutile d'essayer : cela ne contribuera qu'à vous frustrer et vous épuiser. À la guerre et dans la vie, les éléments à prendre en considération sont trop nombreux. Mais si le stratège parvient à contrôler l'humeur et l'état d'esprit de l'adversaire, peu importe la façon dont ce dernier réagit. Si le stratège réussit à le paniquer, à l'effrayer, à le rendre agressif, à le mettre en colère, il contrôlera ses actions à grande échelle et le piégera mentalement avant de le vaincre physiquement.

Le contrôle peut être agressif autant que passif. Il peut s'agir d'une percée frontale contre l'ennemi, l'obligeant à reculer et à perdre l'initiative. Mais c'est aussi parfois faire le mort afin d'endormir sa vigilance avant de le surprendre par une attaque foudroyante. Un orfèvre de la manipulation sait se servir de ces deux modes, dans une stratégie dévastatrice : frapper, reculer, appâter, détruire.

Cet art s'applique à toutes les batailles de la vie quotidienne. Beaucoup ont inconsciemment tendance à jouer le jeu de la domination, à se laisser tenter à contrôler quelqu'un dans le moindre de ses mouvements. À trop vouloir de pouvoir, ils s'épuisent, commettent des erreurs, repoussent l'autre et finissent par perdre l'emprise sur la situation. Si vous savez appréhender cet art, vous saurez rester créatif pour influencer et tenir votre adversaire sous votre coupe. En apprenant à influer sur l'humeur de l'autre, sur son rythme naturel, sur les enjeux pour lesquels il va lutter, vous saurez toujours le faire réagir afin qu'il s'intègre à la dynamique que vous aurez choisie. Même s'il comprend qu'il est sous votre emprise, il est impuissant à en sortir, ou, mieux encore, il se dirige

droit dans la direction que vous lui avez imposée sans même en avoir conscience. C'est là l'ultime contrôle.

En voici les quatre principes de base.

Talonnez l'ennemi. Avant que l'ennemi ne fasse le premier geste, avant que le hasard ou l'inattendu ne ruinent vos plans, vous devez attaquer le premier et prendre l'initiative. Ensuite, maintenez la pression, exploitez cet avantage éphémère au maximum. Inutile d'attendre les occasions, il faut les susciter. Si, au départ, vous êtes en situation de faiblesse, le fait de prendre les devants vous remettra au moins sur un pied d'égalité avec l'adversaire. Maintenir votre ennemi sur la défensive, dans la réaction plutôt que dans l'action, aura un effet démoralisant.

Déplacez le champ de bataille. Naturellement, l'adversaire veut combattre sur un terrain qui lui est familier. Ce que l'on appelle ici le « terrain », c'est la somme de tous ces détails qui font une bataille : le moment, le lieu, la cause, les belligérants, etc. En déplaçant l'ennemi dans un espace et une situation qui lui sont étrangers, vous prenez le contrôle de la dynamique. Sans même réaliser ce qui se passe, l'adversaire se retrouve à combattre selon vos conditions, et non les siennes.

Poussez-le à la faute. Votre ennemi mise tout sur une stratégie qui doit tourner à son avantage et qui a déjà fonctionné par le passé. Votre tâche est double : lutter de façon à ce qu'il ne puisse mettre en action sa stratégie ni user de sa force, et créer, à partir de cela, une frustration le poussant à commettre des erreurs. Ne lui laissez pas le temps de faire quoi que ce soit ; jouez sur ses faiblesses affectives, ce qui l'irrite au plus haut point. Cela suffit parfois à le piéger. Moins que vos actions, ce sont ses faux pas qui vous donnent le contrôle de la situation.

Instaurez un contrôle passif. La forme ultime de la domination est de parvenir à faire croire à l'autre qu'il garde le contrôle. Il est certain de tenir les rênes ; il est donc moins susceptible de vous résister ou de se mettre en position de défense. Pour créer cette impression, vous devez vous servir de l'énergie de l'ennemi et, très progressivement, faites-le diverger dans la direction de votre choix. C'est souvent le meilleur moyen de contrôler un adversaire agressif ou passif-agressif.

Qui excelle dans l'art de la guerre subjugue les hommes et ne se laisse pas subjuguer par eux.
SUN ZI (IVe siècle av. J.-C.)

de continuer. C'est très important dans la tactique. Mais si vous êtes uniquement préoccupé de toujours réprimer les actes de l'adversaire, c'est déjà « après coup ». L'essentiel est que vos actions quelles qu'elles soient suivent la Voie de la tactique et que vous comprimiez au fur et à mesure les germes d'intention qui naissent dans le cerveau de l'adversaire. Rendez-les inutiles et ainsi manœuvrez votre adversaire. C'est ce que les experts de la tactique sont capables de faire. On y parvient en se forgeant. Réfléchissez bien sur ce « presser l'oreiller de l'adversaire ».

MIYAMOTO MUSASHI, 1584-1645, TRAITÉ DES CINQ ROUES

Je pense comme Frédéric [le Grand], il faut toujours attaquer le premier.

NAPOLÉON BONAPARTE, 1769-1821

EXEMPLES HISTORIQUES

1. Fin 1940, les forces britanniques au Moyen-Orient avaient réussi à sécuriser leurs positions en Égypte et à récupérer une bonne partie de la

Libye que l'Italie, alliée de l'Allemagne, avait prise très tôt au début de la Seconde Guerre mondiale. Les Britanniques s'étaient rendus maîtres de l'importante ville côtière de Benghazi et prévoyaient d'avancer plus à l'ouest, vers Tripoli, afin de chasser les Italiens du pays une bonne fois pour toutes. Mais subitement, les troupes furent stoppées dans leur avancée. Le général Archibald Wavell, commandant en chef des forces britanniques au Moyen-Orient, combattait sur trop de fronts en même temps. Comme les Italiens avaient prouvé leur inefficacité dans la guerre du désert, les Britanniques pensèrent qu'ils pouvaient s'en tenir à la création d'une ligne défensive en Libye, afin de renforcer leurs troupes en Égypte, puis de lancer une offensive majeure contre les Italiens en avril de l'année suivante.

Ils apprirent cependant qu'une force blindée allemande était arrivée à Tripoli en février 1941, sous le commandement du général Erwin Rommel. Cela ne modifia en rien les plans britanniques. Rommel s'était certes montré brillant lors de la *Blitzkrieg* en France l'année précédente. Mais là, la situation était différente, car il était soumis à l'autorité italienne et à son incompétence, dépendant de son ravitaillement, et ses forces étaient trop petites pour inquiéter les Britanniques. En outre, les rapports des services secrets révélèrent que Hitler l'avait envoyé ici avec l'ordre de s'en tenir à bloquer les Anglais dans leur avancée vers Tripoli.

Mais sans prévenir, à la fin du mois de mars 1941, les panzers de Rommel se mirent en branle vers l'est. Le général allemand avait divisé sa petite troupe en colonnes et les avait lancées dans de multiples directions contre la ligne de défense britannique : impossible de savoir quelles étaient ses intentions. Ses colonnes de tanks avançaient à une vitesse inouïe ; elles se déplaçaient la nuit, phares éteints, et prenaient systématiquement l'ennemi par surprise, surgissant brusquement sur le côté ou par l'arrière. Leurs lignes percées, les Anglais furent obligés de reculer de plus en plus à l'est. Pour Wavell, qui suivait les événements depuis Le Caire, ce fut un choc autant qu'une humiliation : Rommel avait réussi à semer la panique avec une poignée de tanks et très peu de ravitaillement. En quelques semaines, les Allemands étaient à la frontière égyptienne.

Cette nouvelle façon de combattre, initiée par Rommel, était dévastatrice. Il se servait du désert comme d'un océan. Malgré les problèmes de ravitaillement et les soucis techniques causés par le terrain, ses tanks ne s'arrêtaient jamais. Les Britanniques ne pouvaient relâcher leur garde un seul instant ; mentalement, c'était épuisant. Ses mouvements, désordonnés au premier abord, avaient toujours un but. Si Rommel voulait prendre une ville en particulier, il marchait dans la direction opposée, faisait un large détour et attaquait là où on ne l'attendait pas. Il avait fait venir une armada de camions qui soulevait assez de poussière et de sable pour que les Anglais n'y voient rien, et qui donnait l'impression de troupes beaucoup plus importantes qu'elles ne l'étaient en réalité lors de la confrontation finale.

Rommel était toujours en première ligne, risquant sa vie pour rester en mesure d'évaluer la situation heure par heure, redirigeant ses colonnes

de blindés avant que les Britanniques n'aient le temps de comprendre sa stratégie. Sa tactique, à l'opposé de celle des Britanniques, était impitoyable. Au lieu d'avancer frontalement pour percer les lignes ennemies, il envoyait les tanks les moins efficaces afin qu'ils battent en retraite au premier contact ; les Britanniques mordaient immanquablement à l'hameçon, se lançaient à leur poursuite et soulevaient tant de sable qu'ils ne se rendaient pas compte qu'ils se précipitaient droit vers une ligne de canons antichars allemands. Après avoir pris un nombre conséquent de tanks britanniques, Rommel avançait encore et semait à nouveau la panique derrière les lignes ennemies.

À intelligence égale, la timidité causera mille fois plus de dommages que la hardiesse.

CARL VON CLAUSEWITZ, 1780-1831

Constamment sur la défensive, contraints de prendre des décisions rapides en réaction aux mouvements désordonnés de Rommel, les Britanniques enchaînèrent les erreurs. Ils ne savaient où il allait apparaître, dans quelle direction il se dirigeait : ils dispersèrent leurs forces sur des espaces beaucoup trop vastes. À la fin, quand le bruit se répandit qu'une colonne de chars allemands approchait, Rommel en tête, les Britanniques abandonnèrent leurs positions, même s'ils étaient beaucoup plus nombreux. La seule chose qui finit par stopper Rommel fut l'obsession de Hitler pour la Russie ; ce dernier lui coupa les vivres et les suppléments de troupes dont Rommel avait besoin pour conquérir l'Égypte.

Interprétation

Rommel analysa la situation qui se présentait à lui de la façon suivante : l'ennemi avait une position solide à l'est, qui irait en se renforçant avec l'arrivée de ravitaillement et d'hommes venus d'Égypte. Ses troupes étaient beaucoup plus réduites : plus il attendrait, moins elles serviraient. Il prit donc l'initiative de désobéir à Hitler, risquant sa carrière pour une vérité qu'il avait apprise avec la *Blitzkrieg* en France : frapper le premier altère toute la dynamique de la guerre. Si l'ennemi est plus fort, il est agacé et découragé de se voir mis sur la défensive. De plus, si ses troupes sont nombreuses mais non préparées à l'attaque, il lui sera très difficile d'organiser une retraite en bon ordre.

Pour mettre sa stratégie en œuvre, Rommel devait semer la panique chez l'ennemi. Dans la confusion qui suivait, les Allemands paraissaient beaucoup plus puissants qu'ils ne l'étaient en réalité. La vitesse, la mobilité et la surprise devenaient des buts en soi pour créer le chaos. Lorsque l'ennemi se sent talonné, une manœuvre trompeuse – partir dans un sens et attaquer de l'autre – est deux fois plus efficace. Et si vous le maintenez sous pression, l'ennemi qui bat en retraite et qui n'a pas le temps de réfléchir commettra erreur sur erreur. Au final, la clef du succès de Rommel était de prendre l'initiative par une manœuvre audacieuse, puis d'exploiter au maximum cet avantage temporaire.

Dans le monde d'aujourd'hui, tout vous incite à rester sur la défensive. Au travail, vos supérieurs veulent s'accaparer toute la gloire et découragent vos initiatives. Les gens vous poussent et vous attaquent, vous obligeant à réagir et à vous protéger constamment. On vous rappelle

Ils tombent avec bruit dans le Xanthe, et le fleuve et ses rivages retentissent. Au milieu de ce tumulte, les Troyens nagent de toutes parts, emportés par les flots. Comme on voit des nuées de sauterelles s'envoler et se réfugier près d'un fleuve pour échapper à un violent incendie ; mais si la flamme s'élève tout à coup et les atteint, elles s'ensevelissent sous les eaux : de même les soldats et les coursiers poursuivis par Achille s'ensevelissent dans les gouffres profonds et retentissants du Xanthe. Le fils de Pélée laisse sur le rivage sa lance appuyée contre un tamaris ; et, semblable à un génie, il s'élance armé de son épée en méditant au fond de son âme un affreux carnage, et il frappe tous ceux qu'il rencontre. On entend aussitôt les cris lamentables de ceux qu'immole son redoutable glaive, et l'on voit l'onde se rougir de sang. De même que de petits poissons fuient à l'approche d'un énorme dauphin et se pressent en tremblant dans les retraites cachées d'un port tranquille, car le monstre dévore tous les poissons qu'il peut saisir : de même les Troyens fuient en nageant dans les eaux du fleuve impétueux et se blottissent dans les cavités des rochers.

HOMÈRE, VERS IVe SIÈCLE AV. J.-C., L'ILIADE, traduit par Eugène Bareste, 1843

sans cesse vos limites, tous les rêves que vous n'accomplirez pas. On vous fait culpabiliser. Et vous finissez par y croire, par vous inscrire dans ce schéma. Vous devez impérativement vous libérer de ce sentiment. En affrontant les risques, en attaquant avant que l'autre ne soit prêt, en prenant l'initiative, vous créez vos propres circonstances plutôt que d'attendre simplement ce que la vie va vous donner. Votre premier mouvement altère toute la situation, dont vous prenez alors le contrôle. Les gens agissent en fonction de ce premier mouvement et font de vous quelqu'un de plus puissant que vous ne l'êtes réellement. Le respect et la crainte que vous inspirez se transforment en force agressive, et votre réputation s'en ressent. Comme Rommel, vous devez avoir une touche de folie : prêt à désorienter et à embrouiller pour vous protéger, prêt à avancer toujours plus, quoi qu'il arrive. Attendre sur la défensive ou être acteur de votre stratégie, cela ne dépend que de vous.

2. En 1932, la Paramount Pictures, prise dans l'engouement général pour les films de gangsters, lança la production de *Nuit après nuit*. À l'affiche, il y avait George Raft, acteur révélé peu de temps auparavant dans *Scarface*. Raft était l'acteur parfait pour un rôle de gangster. Mais le scénario de *Nuit après nuit* se voulait aussi comique. Le producteur, William Le Baron, craignait qu'aucun acteur ne soit suffisamment subtil pour faire ressortir cet effet. Raft, ayant entendu parler de ce problème, lui suggéra de donner le rôle principal à Mae West.

Mae West était une célébrité du vaudeville et de Broadway ; elle jouait dans les pièces qu'elle avait elle-même écrites. Elle s'était fait la réputation d'une blonde impertinente, agressive, dévastatrice. Les producteurs d'Hollywood avaient déjà pensé à elle, mais elle avait un côté trop grivois. Et en 1932, elle avait trente-neuf ans ; autant dire que, pour une actrice américaine, elle était un peu ronde et trop âgée pour tenir une tête d'affiche. Néanmoins, Le Baron était prêt à prendre ce risque pour donner du relief au film. Elle ferait sensation, susciterait une bonne publicité, puis il la renverrait à Broadway, d'où elle venait. La Paramount lui proposa un contrat de deux mois, à 5 000 dollars la semaine, ce qui était fort généreux pour l'époque. West accepta avec enthousiasme.

Au début, elle fut un peu difficile. On lui avait demandé de perdre quelques kilos, mais elle détestait les régimes et abandonna très vite. Elle préféra se faire teindre les cheveux en blond platine, totalement indécent. Elle détestait le scénario ; les dialogues étaient plats, son personnage n'avait aucun intérêt. Il fallait le réécrire et West offrit ses services d'auteur. Les gens d'Hollywood avaient l'habitude de gérer les actrices difficiles et possédaient une panoplie de tactiques pour les canaliser, surtout celles qui demandaient que l'on réécrive leurs répliques. Mais il était totalement inhabituel qu'une actrice propose de réécrire elle-même son propre texte. Déconcertés par cette requête, même venant de quelqu'un qui avait déjà écrit pour Broadway, les gens du studio lui opposèrent un refus catégorique ; accepter sa demande aurait provoqué un scandale à

Hollywood. Elle contre-attaqua en refusant tout bonnement de démarrer le tournage si on ne la laissait pas réécrire ses dialogues.

Le patron de la Paramount, Adolph Zukor, avait assisté aux essais de tournage de Mae West et en avait été transporté. Ce rôle était fait pour elle. Zukor demanda donc à un cadre du studio de la sortir pour son anniversaire ; il fallait la cajoler et la flatter afin qu'ils puissent commencer le film. Une fois les caméras en route, il était sûr de trouver un moyen de la calmer. Mais au dîner, West sortit un chèque de son sac à main et le tendit au cadre. Il s'agissait de 20 000 dollars, la somme qu'elle avait gagnée jusque-là. Elle rendait l'argent au studio et, remerciant poliment la Paramount de cette belle occasion, dit qu'elle repartait pour New York le lendemain matin.

Zukor, immédiatement informé, en fut totalement déstabilisé. West semblait prête à perdre une somme substantielle, à risquer une poursuite en justice pour rupture de contrat et avait juré ses grands dieux qu'elle ne travaillerait plus jamais pour Hollywood. Zukor relut le scénario ; peut-être avait-elle raison, les dialogues étaient mauvais. Elle préférait perdre de l'argent et ruiner sa carrière plutôt que d'accepter un mauvais rôle ! Il décida de lui proposer un compromis : elle réécrirait ses propres dialogues et ils tourneraient deux versions du film, la sienne et celle du studio. Cela coûterait un peu plus cher, mais au moins, ils auraient Mae West. Si sa version était meilleure, ce dont Zukor doutait, cela ne ferait qu'améliorer le film ; si elle ne l'était pas, ils garderaient la version originale. La Paramount n'avait rien à perdre.

West accepta et le tournage put enfin commencer. Mais il y avait quelqu'un qui n'appréciait pas du tout la tournure que prenaient les événements : le réalisateur Archie L. Mayo, le plus gros CV d'Hollywood. Non seulement Mae West avait réécrit ses scènes à sa convenance, mais en plus elle insistait pour modifier la façon même de tourner. Ils se querellèrent sans cesse, jusqu'au jour où Mae West refusa d'aller plus loin. Elle avait demandé à ce que l'on rajoute une scène où on la voyait disparaître dans les escaliers après avoir lancé l'une de ses répliques cinglantes. Cela devait laisser au public le temps de rire. Mayo pensait que la scène était inutile et refusa de la tourner. West quitta le plateau. Tout s'arrêta. L'équipe du studio reconnut que ses modifications avaient amélioré le film ; ils encouragèrent le réalisateur à la laisser faire et à tourner la scène. Ils pourraient toujours changer tout ça plus tard.

Le tournage reprit. Alison Skipworth, l'autre actrice, avait la forte impression que West déterminait le rythme de ses scènes, s'accaparait la caméra, lui volait la vedette. Lorsqu'elle protesta en accusant West de prendre la direction du tournage, on lui dit de ne pas s'inquiéter, que tout serait arrangé au montage.

Mais lorsqu'on y vint, West avait tellement imprimé sa patte et son rythme aux scènes qu'aucune modification de montage ne pouvait rien y changer ; son autorité et son sens de l'à-propos étaient indiscutables. Elle avait réussi à modifier le film tout entier.

Celui-ci sortit en octobre 1932. Les critiques étaient mitigées, mais quasiment toutes s'accordaient à dire qu'une nouvelle star était née. L'aura sexuelle et l'esprit de Mae West fascinaient les hommes. Même si elle n'avait que quelques scènes, c'était de celles-ci dont le public se souvenait. Les répliques qu'elle avait écrites – « J'ai perdu ma réputation jeune, mais cela ne m'a jamais manqué » – devinrent mythiques. Comme Raft l'admit plus tard, « Mae West crevait l'écran ».

Très vite, le public en redemanda ; la Paramount, qui traversait une période délicate financièrement, ne pouvait ignorer cette demande. À quarante ans, plus potelée que jamais, West signa un contrat à durée indéterminée et toucha le plus gros salaire du studio. Dans son film suivant, *Lady Lou*, d'après *Diamond Lil*, pièce de théâtre qu'elle avait écrite, elle eut carte blanche. Jamais aucune actrice, ni aucun acteur d'ailleurs, n'avait réussi à se faire un tel nom en si peu de temps.

Interprétation

Lorsque Mae West arriva à Hollywood, elle partait de très loin. Elle était âgée, fanée. Le réalisateur et son équipe ne cherchaient qu'à l'utiliser pour animer une ou deux scènes un peu ternes, puis la renvoyer immédiatement à New York. Elle n'aurait aucun pouvoir ; si elle essayait de les entourlouper, elle retournerait bien vite d'où elle venait. À Hollywood, les actrices se battaient pour avoir un rôle et elles étaient exploitées ; ils n'auraient aucun mal à lui trouver une remplaçante. Le génie de Mae West, sa stratégie, fut de déplacer le conflit, lentement mais sûrement, là où elle le voulait, en terrain connu.

Elle commença par jouer la bombe sexuelle blonde, pour se mettre dans la poche les hommes de la Paramount. Son essai de tournage les accrocha : elle était difficile, certes, mais quelle actrice ne l'était pas ? Ensuite, elle demanda à réécrire son texte et, face à un refus plus que prévisible, elle augmenta la pression en répliquant qu'elle ne changerait pas d'avis. Le moment clé fut celui où elle rendit l'argent qu'elle avait déjà reçu : cela déplaça subtilement le centre d'intérêt de la petite lutte entre une actrice et son réalisateur vers le script. Face à une actrice prête à perdre autant, Zukor finit par être convaincu que le problème venait du scénario. Après ce compromis, West passa à l'étape suivante, et prit le contrôle du domaine technique en intervenant sur les angles de tournage, le rythme des scènes, etc. Elle faisait maintenant partie de la réalisation ; elle tenait les rênes de la bataille. C'était un autre compromis, qui devint aussi une autre victoire. Au lieu de combattre l'équipe du studio selon leurs conditions, West avait réussi à les attirer doucement sur un terrain qui n'était pas le leur ; ils n'avaient guère l'habitude de se battre contre une actrice qui voulait réécrire et réaliser le film. Dans une telle situation, contre une femme intelligente et séduisante, l'équipe de la Paramount était perdue et désarmée.

Vos ennemis chercheront toujours à combattre sur un terrain auquel ils sont habitués, afin d'user au mieux de leurs forces. En leur cédant, vous finirez toujours par vous rendre à leurs conditions. Votre but doit être de

déplacer progressivement le conflit. Vous acceptez la bataille mais en modifiez la nature. Si c'est une question d'argent, faites-en une question de morale. Si votre adversaire veut combattre au sujet d'un problème particulier, réécrivez l'histoire afin qu'elle englobe quelque chose de plus large et de plus complexe à appréhender. S'il veut ralentir le rythme, accélérez-le. Vous ne devez pas laisser votre ennemi se mettre à l'aise, se battre comme il en a l'habitude. Un adversaire attiré sur un terrain inconnu perd le contrôle de la dynamique. Une fois qu'elle lui a échappé, il est prêt à faire des compromis, à battre en retraite, commet des erreurs et signe sa propre mort.

3. Au début de l'année 1864, la guerre de Sécession était dans une impasse. L'armée de Virginie du Nord, sous le commandement de Robert E. Lee, avait réussi à maintenir les forces de l'Union à distance de Richmond, capitale des États confédérés. À l'ouest, les Confédérés avaient mis en place une défense imprenable sur la ville de Dalton, en Géorgie, qui bloquait toute avancée de l'Union sur Atlanta, cité industrielle clé du Sud. Le président Abraham Lincoln, qui était à nouveau candidat aux présidentielles cette année-là, était très inquiet pour son succès si la situation demeurait ainsi bloquée. Il décida de nommer Ulysses S. Grant commandant de l'ensemble des forces de l'Union. C'était un homme qui saurait aller à l'offensive.

La première décision de Grant fut de prendre comme second le général William Tecumseh Sherman et de le mettre à la tête des forces de l'Union en Géorgie. Lorsque Sherman arriva à son poste, il réalisa que toute tentative de prendre Dalton était vouée à l'échec. Le chef des Confédérés, le général John Johnston, était imbattable en stratégie de défense. Avec les montagnes derrière lui et une solide position à l'avant, Johnston n'avait plus qu'à rester là et attendre. Un siège serait trop long, une attaque frontale trop coûteuse. La situation semblait désespérée.

À défaut de pouvoir prendre la ville de Dalton, Sherman décida de s'attaquer au moral de Johnston, afin d'insinuer la peur dans l'esprit d'un homme connu pour son conservatisme et sa prudence. En mai 1864, Sherman envoya les trois quarts de son armée pour une attaque directe sur Dalton. Une fois que l'attention de Johnston fut concentrée sur cette attaque, Sherman fit passer l'armée du Tennessee derrière les montagnes, à proximité de la ville de Resaca, à environ vingt-cinq kilomètres au sud de Dalton, afin de bloquer la seule retraite et la seule voie de ravitaillement de Johnston. Terrifié à la perspective de ce blocus, Johnston n'eut d'autre choix que celui d'abandonner sa position à Dalton. Mais il décida qu'il n'entrerait pas dans le jeu de Sherman : il se replia sur une autre position défensive extrêmement sécurisée, invitant de nouveau son adversaire à attaquer directement. Cela devint une sorte de danse : Sherman faisait semblant d'aller dans une direction, divisait son armée pour encercler Johnston, qui continuait à reculer… vers Atlanta.

Le président des États confédérés, Jefferson Davis, exaspéré par le refus de combattre de Johnston, le remplaça par le général John Hood.

Il le faut reconnaître, il est des prérogatives que la hardiesse seule confère à la guerre. Elle déjoue les calculs des grandeurs de temps et d'espace, et, partout où elle se montre supérieure, elle augmente le résultat obtenu de tout ce qu'elle arrache à la faiblesse de l'adversaire. Elle est donc vraiment une force créatrice, ce qui, d'ailleurs, est facile à prouver philosophiquement. Chaque fois qu'elle rencontre l'hésitation, celle-ci témoignant d'un commencement de perte d'équilibre, la hardiesse a nécessairement pour soi la vraisemblance du succès, et c'est uniquement quand elle se heurte à la prudence avisée, qu'elle peut avoir le dessous, en ce que cette dernière a son genre de hardiesse propre, et sait néanmoins partout rester forte et puissante. Ce sont là, toutefois, des circonstances qui ne se présentent que bien rarement dans la réalité. […] Plus le grade s'élève, et plus il devient nécessaire que, guidée par un esprit supérieur et perdant tout instinct de passion aveugle, la hardiesse n'agisse qu'à bon escient et vers un but nettement entrevu.

Carl von Clausewitz, 1780-1831, Théorie de la grande guerre, traduit par le lieutenant-colonel de Vatry, L. Baudoin, Paris, 1886

Un des Géants révoltés contre les dieux de l'Olympe, Alcyonée, combattit Héraclès aux champs Phlégréens, en Macédoine. Mais chaque fois que le Géant tombait sur la Terre qui lui avait donné naissance, il se relevait aussitôt. Héraclès le transporta sur ses épaules dans un autre pays et le tua d'un coup de flèche.

Félix Guirand et Joël Schmidt, mythes et mythologie, Larousse, Paris, 1996

Sherman savait que Hood était un militaire agressif, parfois imprudent. Il savait aussi qu'il n'avait ni le temps ni les hommes nécessaires pour faire le siège d'Atlanta : Lincoln avait besoin d'une victoire rapide. Pour menacer les défenses d'Atlanta, il décida donc d'envoyer des détachements, qu'il fit volontairement petits et faibles. Hood ne put résister à la tentation de laisser le gros de ses hommes dans la ville et passa à l'attaque, pour finalement se jeter dans une embûche. Cela se reproduisit plusieurs fois et, à chaque défaite, l'armée de Hood s'amenuisait. Le moral de ses hommes se détériora rapidement.

Désormais, face à des hommes épuisés et qui s'attendaient au pire, Sherman changea de stratégie. À la fin du mois d'août, il conduisit son armée vers le sud-est, au-delà d'Atlanta, abandonnant ses lignes de ravitaillement. Pour Hood, cela ne pouvait signifier qu'une chose : Sherman avait renoncé à l'idée de prendre la cité industrielle. La ville entière fut en liesse. Mais Sherman avait fait en sorte que ce départ coïncide avec la moisson du maïs. Ses hommes étaient bien nourris, Hood ne se doutait de rien : il emprunta la dernière voie de chemin de fer encore ouverte vers Atlanta et attaqua la ville par surprise. Hood fut obligé d'abandonner. C'était la grande victoire qui assurerait la réélection de Lincoln.

Vint enfin la manœuvre la plus surprenante de Sherman. Il divisa ses troupes en quatre colonnes et, s'éloignant complètement de ses routes de ravitaillement, marcha à l'est, d'Atlanta vers Savannah et la mer. Ses soldats vivaient de ressources naturelles, détruisant tout sur leur passage. Maintenant qu'ils n'étaient plus encombrés par les chariots de ravitaillement, ils se déplaçaient à une vitesse incroyable. Les quatre colonnes parallèles étaient suffisamment éloignées les unes des autres pour que les Sudistes ne puissent comprendre vers où elles se dirigeaient. La colonne la plus au sud semblait aller vers Macon, celle du nord vers Augusta. Les forces confédérées luttèrent péniblement pour sécuriser les deux villes, laissant le centre exposé – et c'était l'endroit exact que Sherman visait. Il put atteindre Savannah sans avoir à combattre, les Sudistes restant partagés entre les « cornes du dilemme », comme il les appelait.

Les effets de cette marche furent dévastateurs. Pour les soldats confédérés qui se battaient encore en Virginie, la ruine de la Géorgie, où beaucoup avaient laissé femmes et enfants, était un coup terrible porté à leur moral. La marche de Sherman détruisit les espérances de tout le Sud. Lentement mais sûrement, les Sudistes perdirent toute envie de se battre : Sherman avait gagné.

Interprétation

Dans tous les conflits, c'est souvent le camp le plus faible qui contrôle en réalité la dynamique. Dans le cas présent, le Sud contrôlait les stratégies à petite et à grande échelle. À l'échelle locale, les Confédérés s'étaient retranchés sur une position défensive, en Géorgie comme en Virginie. Pour le Nord, la tentation était de se battre selon les conditions posées par l'ennemi, de lancer division sur division contre ces positions, mais

avec un coût humain élevé et peu de chances d'avancée. Pour le Sud, il était avantageux de faire durer l'impasse, au moins jusqu'aux élections présidentielles. Après, on pourrait pacifier la situation par des négociations. Le Sud donnait le rythme du conflit, lent et laborieux, et contrôlait les enjeux.

Comme Sherman put le constater, le véritable but de ce conflit n'était pas de prendre une ville ou de gagner une bataille contre les Confédérés. Selon lui, la seule façon de gagner cette guerre était de reprendre le contrôle de la dynamique. Au lieu d'opter pour des attaques brutales et frontales contre les villes de Dalton ou d'Atlanta, ce qui aurait arrangé les Sudistes, il opéra indirectement. Il effraya le timide Johnston pour qu'il abandonne ses places fortes et poussa l'impétueux Hood à des attaques stériles, jouant dans les deux cas sur la psychologie de ses adversaires. En mettant constamment son ennemi en position de dilemme, où rester là était aussi dangereux que d'avancer, il reprit le contrôle de la situation sans avoir à gaspiller de vies. Plus important encore, sa marche destructrice prouva aux Confédérés que la longueur de ce conflit était une catastrophe ; il reprit le contrôle de la guerre à grande échelle. Pour les Confédérés, il était suicidaire de continuer à se battre.

À la guerre comme dans la vie, la pire des dynamiques est celle de l'immobilité, de l'impasse. Quoi que vous fassiez, vous nourrissez la stagnation. Quand cela arrive, s'installe alors une sorte de paralysie mentale. Vous perdez toute capacité à réagir ou à voir les choses sous un autre angle. À ce point-là, tout est perdu. Lorsque vous tombez dans une telle dynamique, face à un adversaire retranché, sur la défensive ou piégé dans une attitude réactive, et non active, vous devez vous montrer aussi créatif que le général Sherman. Secouez délibérément le rythme lourd de cette valse lente que l'adversaire mène par des comportements irrationnels. Jetez-vous en terrain inconnu pour surprendre l'ennemi, comme le fit Sherman en se débarrassant de son ravitaillement. Vite une fois, lentement l'autre fois. Une grosse rupture de rythme suffit à faire bouger les choses, à forcer l'ennemi à se comporter différemment. Le plus léger changement est une occasion de reprendre le contrôle. Il suffit souvent d'injecter un peu de nouveauté et de mobilité pour déséquilibrer l'esprit d'un adversaire rigide, cantonné sur ses positions.

4. En 1833, M. Thomas Auld, esclavagiste propriétaire d'une plantation dans le Maryland, sur la côte est des États-Unis, fit revenir sur ses terres son esclave Frederick Douglass, âgé de quinze ans à l'époque et originaire de Baltimore, où il venait de passer sept ans au service du frère de Thomas Auld. Douglass devait maintenant travailler dans les champs de la plantation. Mais la vie à la ville l'avait beaucoup changé et, à son grand regret, il dut le dissimuler à son maître, non sans difficulté. À Baltimore, il avait appris, seul et en secret, à lire et à écrire, ce qu'aucun esclave n'avait le droit de faire, car c'était déjà trop de liberté. Sur la plantation, Douglass essaya d'alphabétiser autant d'esclaves que possible ; ses efforts

Le combat avec M. Covey fut une circonstance décisive, et pour ainsi dire le tournant de ma vie d'esclave. Il ralluma en moi la flamme mourante de l'amour de la liberté, et ranima dans mon cœur le sentiment de ma dignité d'homme. Il fit revenir cette confiance en moi-même qui avait disparu, et m'inspira de nouveau la résolution d'être libre. Le transport de joie que mon triomphe m'avait causé était une ample compensation à tout ce qui pouvait s'ensuivre, à la mort même. Il n'y a que l'esclave qui a repoussé par la force le bras sanglant de son oppresseur, qui puisse comprendre la profonde satisfaction que j'éprouvais. Ce que je sentais ne ressemblait à rien de ce que j'avais senti auparavant. C'était comme une glorieuse résurrection du tombeau de l'esclavage au ciel de la liberté. Mon énergie, longtemps abattue, se releva, ma lâcheté disparut, une audace qui allait jusqu'à la provocation, prit sa place, et ma résolution fut définitivement arrêtée. À partir de ce moment-là, je pouvais bien être un esclave quant à la forme, *mais je ne pouvais plus être un esclave* en réalité. *Je n'hésitai pas à donner à entendre que tout homme blanc qui se proposerait de me fustiger aurait aussi à me tuer. Dès lors il ne m'arriva plus d'être fouetté dans les règles, et pourtant je restai esclave pendant quatre ans de plus. J'eus à soutenir plusieurs combats, il est vrai, mais je ne reçus jamais un seul coup de fouet.*

furent étouffés dans l'œuf. Mais le pire était l'attitude frondeuse qu'il avait développée, que l'esclavagiste taxait d'effronterie. Douglass répondait à Auld, remettait ses ordres en question et se livrait à toutes sortes de trafics pour obtenir un peu plus de nourriture ; en effet, Auld était connu pour affamer ses esclaves.

Un beau matin, Auld informa Douglass qu'il l'envoyait pour un an auprès de M. Edward Covey, un fermier des environs qui s'était fait la réputation d'un « briseur de jeunes nègres » expérimenté. Les planteurs lui envoyaient leurs esclaves difficiles, qui travaillaient gratuitement jusqu'à ce que Covey ait étouffé en eux les derniers relents de rébellion. Covey fut particulièrement dur avec Douglass. Au bout de quelques mois, il avait réussi à le casser, tant physiquement que psychologiquement. Douglass ne voulait plus lire de livres ni discuter avec ses frères esclaves. Pendant les jours de repos, il s'allongeait sous un arbre, épuisé, et dormait pour échapper au désespoir.

Un jour brûlant d'août 1834, Douglass fit un malaise et s'évanouit. Lorsqu'il ouvrit les yeux, il vit Covey sautiller autour de lui, baguette à la main, en lui ordonnant de se remettre au travail. Mais Douglass était trop éreinté pour se lever. Covey le frappa à la tête, ouvrant une large plaie. Il lui donna encore quelques coups de pied, mais Douglass ne pouvait plus bouger. Covey finit par tourner les talons, bien décidé à ne pas en rester là.

Laborieusement, Douglass parvint à se remettre debout, tituba vers les bois et réussit miraculeusement à regagner la plantation d'Auld. Là, il supplia son maître de le reprendre, dénonçant la cruauté de Covey. Auld resta de marbre : Douglass pouvait passer la nuit ici, mais devrait rentrer à la ferme dès le lendemain.

De retour vers la ferme, Douglass s'attendait au pire. Il se disait qu'il ferait de son mieux pour obéir à Covey et survivre les quelques semaines qu'il lui restait. En arrivant à l'écurie où il était censé travailler ce jour-là, il commença ses tâches lorsque, venu de nulle part, comme un serpent, Covey surgit, armé d'une corde. Il la lança sur Douglass, essayant de piéger l'une de ses jambes dans un nœud coulant pour le ligoter au sol. Cette correction allait clairement couronner toutes les précédentes.

Risquant le tout pour le tout, Douglass repoussa Covey et, sans le frapper, l'empêcha de lui mettre la corde autour de la jambe. À cet instant, un déclic se produisit dans sa tête. Tout le ressentiment accumulé au cours des derniers mois remonta brusquement. Il n'avait plus peur. Covey en viendrait peut-être à le tuer, mais au moins, il ne se laisserait pas faire.

Brusquement, un cousin de Covey arriva ; Douglass, pris au piège, commit l'impensable : il décocha un coup-de-poing à ce dernier et l'envoya par terre. En ce temps-là, un Noir qui frappait un Blanc était à peu près sûr d'être pendu dans la semaine. Mais Douglass était comme enragé. Il se retourna vers Covey. Le combat dura deux heures jusqu'à ce que

le fermier, couvert de sang, éreinté, le souffle coupé, abandonne la lutte et rampe jusque chez lui.

Douglass était persuadé que, maintenant, Covey allait revenir armé d'un fusil ou d'une arme quelconque pour le tuer. Mais cela n'arriva jamais. Progressivement, Douglass comprit : le tuer ou le punir trop sévèrement ferait courir un trop grand risque à Covey. Le bruit se répandrait qu'il n'avait pas réussi à mater ce nègre et qu'il avait dû avoir recours à une arme à feu suite à l'échec de ses tactiques. Tout cela ruinerait sa réputation dans la région et au-delà ; il ne pouvait se le permettre. Mieux valait laisser ce sauvage de seize ans tranquille que de risquer une réaction imprévisible, ce dont Douglass s'était montré capable. Il préféra le laisser se calmer et s'en aller tranquillement lorsqu'il aurait fait son temps.

Jusqu'à la fin de son séjour chez lui, le fermier ne leva plus la main sur l'esclave. Douglass avait remarqué que les esclavagistes « préféraient fouetter les plus faibles ». Il avait appris sa leçon : plus jamais il ne se soumettrait. Ce genre de faiblesse ne faisait qu'encourager les tyrans à aller toujours plus loin. Il choisissait désormais de risquer la mort et de rendre coup pour coup.

Frederick Douglass, 1818-1895, *La vie de Frederick Douglass, esclave américain, écrite par lui-même*, traduit de l'anglais par S. K. Parkes, Pagnerre éditeurs, Paris, 1848

Interprétation

Plus tard, Douglass parvint à s'échapper vers le nord et devint un leader du mouvement abolitionniste. Dans son ouvrage, *La vie de Frederick Douglass, esclave américain, écrite par lui-même*, Douglass écrivit : « Le combat avec M. Covey fut une circonstance décisive, et pour ainsi dire le tournant de ma vie d'esclave. Il ralluma en moi la flamme mourante de l'amour de la liberté, et ranima dans mon cœur le sentiment de ma dignité d'homme. [...] À partir de ce moment-là, je pouvais bien être un esclave *quant à la forme*, mais je ne pouvais plus être un esclave *en réalité*. » Il soutint pour le restant de ses jours l'idée suivante : en cessant d'avoir peur des conséquences, Douglass parvint à atteindre un très haut niveau de contrôle de sa situation, physique comme psychologique. Il n'avait plus peur, il osait enfin agir, que ce soit en se battant ouvertement ou en ayant recours à la ruse. D'esclave soumis, il devint un homme de pouvoir, libre de ses choix, ce qui lui permit d'accéder à la vraie liberté quand ce fut le moment.

Pour contrôler la dynamique, vous devez avant tout vous contrôler vous-même. Vous mettre en colère, sortir de vos gonds ne contribuera qu'à limiter vos opportunités. Dans le conflit, la peur sape tout. Avant même de commencer, elle vous fait reculer et laisse l'initiative à l'ennemi. L'adversaire peut alors se servir de cette peur pour garder la main sur vous, pour vous maintenir sur la défensive. Les tyrans, les dominateurs sentent votre anxiété, et cela ne les rend que plus tyranniques. Avant toute chose, vous devez oublier votre peur – de la mort, des conséquences d'une témérité excessive, de l'image que vous donnez aux autres. Ce simple pas offre un large éventail de possibilités. Et c'est au final celui qui a le plus d'opportunités qui a le plus de pouvoir.

Ce n'est pas la même chose quand un combattant se déplace parce qu'il le veut et quand il le fait parce qu'il est obligé de le faire.
JOE FRAZIER, 1944

5. Au début de sa carrière, le psychiatre américain Milton H. Erickson (1901-1980) remarqua que ses patients se montraient très créatifs lorsqu'il s'agissait de réussir à contrôler la relation entre patient et thérapeute. Ils faisaient de la rétention d'informations, refusaient l'hypnose (qui était l'une des techniques favorites d'Erickson) ; ils remettaient en question les compétences du thérapeute, lui demandaient de parler plus, baissaient les bras face à leurs blocages et méprisaient le processus thérapeutique. Toutes ces tentatives pour prendre le contrôle reflétaient précisément leurs problèmes dans la vie courante : ils recouraient à des jeux de domination inconscients et passifs, tout en niant, à eux-mêmes comme aux autres, le fait qu'ils étaient engagés dans de tels jeux. Au fil des ans, Erickson développa ce qu'il appela sa « technique d'utilisation » : il se servait de l'agressivité latente du patient, de ses manipulations pour l'orienter vers le processus de guérison.

Erickson avait souvent affaire à des patients que des tierces personnes – un partenaire, un parent – avaient forcés à venir. Les patients étaient donc pleins de ressentiment et se vengeaient en refusant délibérément de délivrer des informations nécessaires au processus thérapeutique. Erickson commençait par leur dire que c'était normal et même sain de ne pas vouloir tout dire à son thérapeute. Il insistait même pour qu'ils ne donnent pas les informations les plus sensibles. Les patients se sentaient alors piégés : en gardant leurs secrets, ils obéissaient au thérapeute, ce qui était exactement l'inverse de ce qu'ils souhaitaient faire. En général, dès la deuxième séance, ils s'ouvraient, se rebellaient en révélant tout d'eux-mêmes.

Lors de sa première visite, un patient se mit à arpenter anxieusement la pièce à vive allure. En refusant de s'asseoir et de se détendre, il rendait impossible l'hypnose aussi bien que le reste du travail. Erickson lui demanda : « Voulez-vous bien coopérer avec moi tout en continuant à faire les cent pas comme vous le faites maintenant ? » Le patient accéda à cette étrange requête. Puis Erickson lui demanda s'il pouvait le diriger, lui dire dans quel sens arpenter la pièce et à quelle allure. L'autre n'y voyait pas d'inconvénient. Quelques minutes plus tard, Erickson se mit à hésiter en donnant ses directions ; le patient devait donc attendre pour savoir où il devait aller. Après que cela se soit produit plusieurs fois, Erickson finit par lui dire de s'asseoir sur une chaise, et l'hypnose put enfin commencer.

D'autres patients n'hésitaient pas à ironiser sur la thérapie. Avec eux, Erickson essayait une méthode qui échouait délibérément, puis il s'excusait d'avoir utilisé cette technique. Il parlait alors de ses propres doutes, de toutes les fois où il avait échoué. Erickson savait que ce genre de personnes avait besoin de prendre l'avantage sur le thérapeute ; une fois qu'elles étaient sûres d'être les plus fortes, elles s'ouvraient inconsciemment et entraient en état d'hypnose sans difficulté.

Un jour, une femme vint voir Erickson en se plaignant de son mari qui, sous prétexte d'être soi-disant cardiaque, la maintenait constamment

en alerte et la dominait de toutes les façons possibles. Les médecins ne lui avaient trouvé aucun problème, mais il semblait véritablement faible et croyait toujours qu'il était au bord de l'infarctus. La femme se sentait tout à la fois inquiète, coupable et en colère. Erickson lui conseilla de continuer à se montrer compatissante, mais la prochaine fois que son mari évoquerait une crise cardiaque, elle devrait lui dire gentiment qu'il fallait qu'elle range la maison. Puis, elle y placerait un peu partout des brochures collectées chez des entrepreneurs de pompes funèbres. S'il recommençait, elle devrait s'installer devant le bureau du salon, et se mettre à recalculer les montants de la police de son assurance-vie. Au début, cela rendit son mari furieux mais, bientôt, il eut peur de ces brochures et du bruit de la calculette. Il cessa de parler de son cœur et fut bien obligé de communiquer avec sa femme plus simplement et sereinement.

Interprétation

Dans certaines relations, vous avez parfois le sentiment tenace que l'autre a pris le contrôle de la dynamique sans que vous ne sachiez ni quand ni comment. Vous avez juste l'impression de ne pouvoir l'atteindre ni influencer l'évolution de votre relation. Chaque mouvement ne fait que nourrir le pouvoir de l'autre. C'est simple : votre interlocuteur a agi de façon subtile et insidieuse, d'autant plus efficace qu'elle est inconsciente et passive. Certains prennent le contrôle en se montrant déprimés, angoissés, débordés de travail : ils se posent en victimes d'une injustice constante. Rien n'est de leur faute. Ils demandent de l'attention et si vous ne leur en donnez pas, ils vous font culpabiliser. Ils sont insaisissables, impossibles à combattre parce qu'ils donnent l'impression de ne rien contrôler. Mais ils sont plus décidés que vous et habiles à le masquer. En vérité, vous vous retrouvez impuissant, confondu par ces tactiques de guérilla.

Pour retourner cette dynamique, vous devez avant tout reconnaître que la personne est beaucoup moins impuissante qu'elle ne veut le laisser croire. Ces personnes ont également besoin de sentir que tout se passe selon leurs conditions ; elles sont déstabilisées lorsque ce n'est plus le cas. Vous ne devez jamais nourrir cette rébellion en luttant ouvertement, en vous plaignant, en essayant de les orienter dans une seule direction. Elles se sentiront menacées, victimes, et cela leur donnera l'envie de se venger. Entrez plutôt dans leur système de contrôle, en vous servant de la technique d'Erickson. Montrez-vous compatissant, mais faites-leur comprendre que quoi qu'elles fassent, c'est à vous qu'elles obéissent. Cela les déstabilisera plus que tout. Même si elles se rebellent, c'est vous qui l'aurez voulu. La dynamique s'inverse subtilement et vous aurez enfin la place d'insinuer un changement. De même, si l'autre personne se sert d'une faiblesse comme d'une arme (la tactique de la crise cardiaque), rendez la menace stérile en allant plus loin, en parodiant cette même faiblesse. La seule façon de battre un adversaire passif est de le surpasser dans l'art du contrôle sous-jacent.

Image : Le boxeur. Un bon lutteur ne compte ni sur ses poings puissants ni sur ses réflexes rapides. Il crée le rythme qui lui convient, avance et recule à son propre tempo. Il contrôle le ring, balade l'adversaire au centre ou dans les cordes. Ce dernier perd le contrôle du temps et de l'espace, il est frustré, poussé à l'erreur, déstabilisé mentalement puis physiquement. Le vainqueur ne gagne pas avec ses poings, mais en prenant le contrôle du ring.

Autorité : Les meilleures batailles sont celles qu'on force l'ennemi à recevoir, car c'est une règle constatée qu'il faut obliger l'ennemi à faire ce qu'il n'avait pas envie de faire ; et comme votre intérêt est diamétralement opposé au sien, il vous faut vouloir ce que l'ennemi ne veut pas. (Frédéric le Grand, 1712-1786)

A CONTRARIO

Cette stratégie est valable en toutes circonstances. Tout effort pour avoir l'air de *ne pas* contrôler la situation, pour refuser d'influencer une relation, est en fait une forme de contrôle. En laissant le pouvoir à l'autre, vous gagnez une autorité passive qui pourra toujours vous servir plus tard. Vous êtes donc celui qui choisit la personne qui a le contrôle de la relation en l'abandonnant à l'autre partie. Il n'y a pas d'échappatoire à cette dynamique de manipulation. Ceux qui prétendent ne pas vouloir de ce jeu sont les plus insidieux de tous.

16

VISEZ LÀ OÙ CELA FAIT MAL :

LA STRATÉGIE DU CENTRE DE GRAVITÉ

Tout pouvoir provient d'une source spécifique. Lorsque vous étudiez vos rivaux, grattez sous la surface pour dénicher cette source, ce pivot, ce centre de gravité qui fait tenir toute la structure. Il peut s'agir de leur richesse, de leur popularité, d'un poste clé, d'une stratégie gagnante. Si vous parvenez à toucher ce point central, vous êtes sûr de faire des dégâts considérables. Trouvez ce que l'adversaire chérit et protège le plus – c'est là que vous devez frapper.

L'homme dépend de sa gorge pour son flux respiratoire et l'entretien de sa vie. Quand sa gorge est étranglée, ses cinq organes des sens perdent leur sensibilité et ne fonctionnent plus normalement. Il n'est plus capable d'étendre ses membres, il devient engourdi et se paralyse. Par conséquent, l'homme ne peut que rarement survivre. Donc, quand les étendards de l'ennemi viennent en vue et que le grondement de ses tambours de guerre se fait entendre, il faut d'abord s'assurer de la position de son dos et de sa gorge. Et alors on peut l'attaquer dans le dos et l'étrangler à la gorge. C'est une excellente stratégie pour écraser l'ennemi.

THE WILES OF WAR: 36 MILITARY STRATEGIES FROM ANCIENT CHINA, traduit par Sun Haichen, 1991

LE COLOSSE AUX PIEDS D'ARGILE

En 210 av. J.-C., le jeune général romain Publius Scipion le Jeune, surnommé plus tard Scipion l'Africain, fut envoyé dans le nord-est de l'Espagne avec une mission simple : tenir l'Èbre contre les redoutables armées carthaginoises qui menaçaient de le traverser pour prendre le contrôle de la péninsule. C'était la première véritable mission de Scipion. Alors qu'il examinait le fleuve pour mettre sa stratégie au point, il ressentit un étrange mélange d'émotions.

Huit ans plus tôt, le grand général carthaginois Hannibal avait traversé ce fleuve pour aller droit vers le nord. Il était entré en Gaule puis, prenant les Romains de court, il avait traversé les Alpes pour atteindre l'Italie. Scipion, qui n'avait que dix-huit ans à l'époque, s'était battu aux côtés de son père, un général, lors des premières batailles contre Hannibal sur le sol d'Italie. Il avait pu constater de ses propres yeux le génie militaire du célèbre Nord-Africain : Hannibal avait brillamment déplacé sa petite armée, usé magistralement de sa cavalerie et fait preuve d'une créativité inépuisable pour constamment surprendre les Romains et, à terme, leur infliger une série de défaites humiliantes, qui culmina avec l'anéantissement des légions romaines lors de la bataille de Cannes en 216 av. J.-C. Scipion savait donc pertinemment qu'il ne pouvait jouer au plus malin avec Hannibal. À l'époque, Rome elle-même avait semblé condamnée.

Scipion avait aussi été très marqué par deux événements qui avaient suivi la bataille de Cannes. D'abord, un général romain du nom de Fabius avait finalement mis au point une stratégie pour tenir Hannibal à distance. Il avait gardé ses légions dans les collines et évité l'affrontement direct ; Fabius s'était contenté de raids qui avaient épuisé les Carthaginois, lesquels se battaient loin de chez eux, là où se trouve l'actuelle Tunisie. La campagne avait porté ses fruits. Mais pour Scipion, il semblait qu'elle avait été tout aussi épuisante pour les Romains, qui s'étaient battus longtemps et avaient encore l'ennemi à leurs portes. En outre, dans la mesure où le plan n'avait pas complètement anéanti Hannibal, cela restait un échec.

Ensuite, un an après l'invasion d'Hannibal, les Romains avaient envoyé le père de Scipion en Espagne pour raser les bases carthaginoises. En effet, Carthage possédait depuis longtemps des colonies en Espagne et tirait de nombreuses richesses des mines qui s'y trouvaient. L'Espagne constituait un terrain d'entraînement pour ses soldats ainsi qu'une base pour une guerre éventuelle contre Rome. Pendant six ans, le père de Scipion avait combattu les Carthaginois en péninsule ibérique, mais la campagne s'était achevée par une défaite et par sa mort en 211 av. J.-C.

Alors que Scipion étudiait les rapports de la situation au-delà de l'Èbre, un plan se fit jour dans son esprit : d'une seule frappe subtile, il vengerait la mort de son père survenue un an auparavant, démontrerait l'efficacité d'une stratégie qu'il pensait meilleure que celle de Fabius et contribuerait à l'éventuelle chute d'Hannibal et même de Carthage. Sur la côte sud s'étendait la Nouvelle Carthage (Carthagène aujourd'hui),

capitale des Carthaginois en Espagne. Ils y entreposaient leurs richesses, leur matériel militaire et les otages qu'ils avaient pris dans différentes tribus hispaniques et qu'ils gardaient en guise de rançon en cas de rébellion. Les armées carthaginoises, deux fois plus nombreuses que les armées romaines, étaient alors éparpillées dans le pays pour conquérir les tribus espagnoles. Elles étaient toutes à plusieurs jours de marche de la Nouvelle Carthage. Scipion apprit que leurs commandants ne cessaient de se quereller pour des questions de pouvoir et d'argent. Pendant ce temps, la Nouvelle Carthage n'était défendue que par mille hommes.

Désobéissant à l'ordre qui lui commandait de rester sur l'Èbre, Scipion avança vers le sud en bateau et frappa la Nouvelle Carthage. Cette ville fortifiée était connue pour être imprenable, mais il avait prévu que son attaque se déroulerait à marée basse. Ses hommes purent aisément escalader les murs et prirent la ville. D'une seule frappe, Scipion avait totalement renversé la situation. Maintenant, les Romains possédaient un lieu central en Espagne : ils avaient les richesses et le ravitaillement dont dépendaient les Carthaginois d'Espagne et, surtout, ils avaient les otages, dont ils pourraient se servir pour semer la révolte parmi les tribus conquises. Au cours des années suivantes, Scipion exploita cette position et prit progressivement le contrôle de l'Espagne.

En 205 av. J.-C., Scipion retourna à Rome en héros, mais Hannibal restait une menace en Italie intérieure. Scipion voulait maintenant se battre en Afrique, contre Carthage elle-même. C'était la seule façon de sortir Hannibal d'Italie et d'effacer définitivement la menace carthaginoise. Mais Fabius était encore en charge de la stratégie romaine et personne ne voyait l'intérêt de combattre si loin d'Hannibal et de Rome. Toutefois, Scipion avait du prestige et le sénat romain finit par lui confier une armée, petite et de pauvre qualité, pour cette campagne.

Scipion ne perdit pas de temps à défendre son projet. Il conclut une alliance avec Massinissa, roi des Massyles, tribu voisine de Carthage. Massinissa lui fournirait une cavalerie nombreuse et bien entraînée. Au printemps de l'an 204 av. J.-C., Scipion fit voile vers l'Afrique et arriva près d'Utique, non loin de Carthage. D'abord surpris, les Carthaginois ne tardèrent pas à se reprendre et piégèrent les troupes de Scipion dans une péninsule hors de la ville. La situation se présentait plutôt mal. Quand bien même Scipion parvenait, d'une façon ou d'une autre, à dépasser les lignes ennemies qui lui faisaient obstacle, il se retrouverait au cœur du territoire carthaginois et ne serait pas en mesure de reprendre le contrôle de la situation. Il lui était de toute façon impossible de dépasser les lignes carthaginoises. Piégé, il finirait par ne plus avoir de ravitaillement et serait obligé de se rendre. Scipion essaya de négocier une paix et en profita pour espionner l'armée carthaginoise.

Ses ambassadeurs lui rapportèrent que l'ennemi avait deux camps, l'un pour sa propre armée et l'autre pour ses principaux alliés, les Numides. Ce dernier camp était mal organisé et consistait plutôt en un ramassis de huttes de roseaux. Le camp carthaginois était plus ordonné

Iemitsu, le troisième shogun, était passionné de combats au sabre. Il organisa une réunion pour permettre à ses hommes d'épée les plus brillants de montrer leur talent. Il repéra parmi les spectateurs un maître d'équitation nommé Suwa Bunkuro et, sans réfléchir, il lui demanda de prendre part aux combats. Bunkuro répondit en disant qu'il serait ravi de le faire à condition que ce soit à cheval, précisant qu'il était capable de battre quiconque à cheval. Iemitsu fut enchanté de demander à ses hommes d'épée de combattre Bunkuro dans le style qu'il préférait. En fait, la fanfaronnade de Bunkuro n'était pas vaine. La plupart des hommes d'épée étaient incapables de tenir un sabre sur un cheval qui caracole et Bunkuro battit facilement tous ceux qui osèrent le défier à cheval. Agacé, Iemitsu ordonna à Munenori d'essayer à son tour. Bien que simple spectateur en cette occasion, Munenori obéit tout de suite et sauta en selle. Comme son cheval trottait vers celui de Bunkuro, Munenori l'arrêta brusquement et frappa d'un coup de son sabre en bois le museau du cheval de Bunkuro. L'animal décocha une ruade et tandis que le célèbre cavalier essayait de recouvrer son équilibre, Munenori le frappa de plein fouet et le fit tomber de cheval.

THE SWORD AND THE MIND, traduit par Hiroaki Sato, 1985

Antée, ce géant monstrueux de la mythologie grecque, fils de Gaia et de Poséidon, vivait dans le désert de Libye. Il s'y nourrissait de lions. Il attaquait sans distinction tous les voyageurs et les tuait sans pitié, car il avait promis à son père Poséidon de lui élever un temple avec des crânes humains. Héraclès, en quête des pommes d'or des Hespérides, le rencontra sur sa route et, à trois reprises, le terrassa. Mais, chaque fois que le géant touchait le sol, Gaia lui rendait des forces nouvelles. Ayant découvert le secret de cette vigueur miraculeuse, Héraclès souleva de terre son adversaire et, de ses mains puissantes, l'étouffa.

Félix Guirand et Joël Schmidt, mythes et mythologie, Larousse, Paris, 1996

mais fait du même matériau excessivement inflammable. Au cours des semaines qui suivirent, Scipion parut indécis, rompant les négociations, les reprenant, laissant les Carthaginois perplexes. Enfin, une nuit, il lança une attaque sur le camp numide et y mit le feu. Le brasier se répandit rapidement et les soldats africains paniquèrent, s'éparpillant dans toutes les directions. Réveillés par le tintamarre, les Carthaginois ouvrirent les portes de leur propre camp pour aller à la rescousse de leurs alliés. Les Romains profitèrent alors de la confusion pour s'introduire dans le camp et y propager l'incendie. L'ennemi perdit ce jour-là la moitié de son armée ; le reste se replia vers la Numidie et Carthage.

Brusquement, l'arrière-pays carthaginois était grand ouvert à l'armée de Scipion. Il prit ville après ville, comme Hannibal l'avait fait en Italie. Il laissa un contingent au port de Tunis, en vue des murailles de Carthage. Maintenant, c'était au tour des Carthaginois de paniquer et Hannibal, leur plus grand général, fut immédiatement rappelé. En 202 av. J.-C., après seize ans de lutte aux portes de Rome, Hannibal fut obligé de quitter l'Italie.

Il arriva avec son armée au sud de Carthage et mit au point une stratégie pour mettre Scipion en échec. Mais le général romain battit en retraite à l'ouest, dans la vallée du Bagradas, l'une des plus fertiles du territoire carthaginois, sa base économique. Là, Scipion laissa son armée se déchaîner et tout dévaster sur son passage. Hannibal aurait préféré se battre près de Carthage, où il pouvait s'abriter et trouver des renforts. Pourtant, il dut poursuivre Scipion avant qu'il n'anéantisse toutes les richesses dont dépendait la ville. Mais Scipion continuait à battre en retraite, refusant l'affrontement jusqu'à piéger Hannibal dans la ville de Zama, qu'il avait sécurisée. Hannibal fut obligé de camper sur place, sans eau. Les deux armées se rencontrèrent enfin. Épuisés par cette course-poursuite, leur cavalerie neutralisée par Massinissa, les Carthaginois furent battus à plates coutures, et n'ayant plus les moyens de battre en retraite, Hannibal dut se rendre. Carthage essaya de négocier la paix, mais fut contrainte de se soumettre aux conditions de Scipion et du Sénat. La ville devint vassale de Rome. L'époque où Carthage menaçait Rome et possédait la moitié de la Méditerranée était bel et bien finie.

Interprétation

La différence entre un bon et un mauvais général n'est pas dans leurs stratégies ou leurs manœuvres, mais dans leur perception de la situation. Ils ne voient pas le problème de la même manière. Libéré de l'étau des conventions, un bon général adopte tout naturellement la bonne stratégie.

Les Romains étaient éblouis par le génie stratégique d'Hannibal. Ils étaient tellement effrayés que les seules stratégies qu'ils pouvaient mettre en place étaient de retarder ou d'éviter l'affrontement. Scipion l'Africain, quant à lui, voyait les choses différemment. À chaque mouvement, il s'attachait à observer le pivot de la force carthaginoise, et non son armée ni même son dirigeant. Il avait compris que la force militaire ne vient pas

de l'armée en elle-même, mais de ses bases, des choses qui la soutiennent et la rendent possible : l'argent, le ravitaillement, le soutien de l'opinion publique, les alliés. Il identifia ces sources et les élimina une par une.

Le premier pas de Scipion fut de prendre en compte le fait que le centre de gravité d'Hannibal se situait en Espagne, et non en Italie. Là-bas, il y avait la Nouvelle Carthage, position clé s'il en était. La prise de la Nouvelle Carthage fut le pivot de la guerre. Hannibal, privé de sa principale base militaire et de sa source de ravitaillement, serait contraint de s'appuyer sur son autre base : Carthage elle-même, ses richesses et ses ressources. Scipion partit donc en Afrique. Piégé près d'Utique, il examina les sources du pouvoir ennemi et constata que ce pouvoir ne résidait pas dans les armées elles-mêmes, mais dans leurs positions géographiques : pour mettre Carthage en situation vulnérable, il fallait les déplacer, sans perdre d'hommes dans un affrontement direct. L'incendie obligea ainsi les armées à fuir. Puis, au lieu de marcher directement sur Carthage – trésor qui aurait attiré la plupart des généraux –, il frappa les fondements de la richesse carthaginoise : les campagnes fertiles. Enfin, au lieu de poursuivre Hannibal, il le fit courir lui-même. Il l'attira dans un espace où il n'aurait ni renforts ni soutien. Maintenant que Scipion avait totalement déséquilibré les Carthaginois, leur défaite à Zama ne pouvait qu'être définitive.

Le pouvoir est trompeur. Si l'on se figure que l'ennemi est un boxeur, on a tendance à se concentrer sur ses coups de poing. Mais, plus que de ses poings, il dépend de ses jambes ; lorsque celles-ci commencent à faiblir, le boxeur perd l'équilibre et ne peut échapper à son adversaire. Il est beaucoup plus vulnérable, prend des coups et perd toute son énergie pour finir K.-O. Face à un rival, ne vous laissez pas distraire par ses attaques. C'est courir au gâchis que de se laisser entraîner dans un échange de frappes. Le pouvoir dépend de l'équilibre et du soutien de la base ; vous devez vous attacher à comprendre ce qui fait que l'ennemi tient debout et vous souvenir que cela peut aussi le faire tomber. Une personne, comme une armée, tire son pouvoir de trois ou quatre sources : l'argent, la popularité, la tactique, ou quelque autre avantage particulier. Lorsque l'une de ces sources est neutralisée, l'ennemi doit s'appuyer sur les autres ; si les autres sont elles aussi abattues, alors il est perdu. Affaiblissez les jambes du boxeur et s'il chancelle, titube, c'est le moment d'être sans pitié. Aucun pouvoir ne tient debout tout seul.

Quand on prive une flèche de ses pennes, même si on lui laisse sa tige et sa pointe, elle ne pénètre pas en profondeur.
CHIEH HSÜAN (début du XVIIe siècle), stratège sous la dynastie Ming

LES CLEFS DE LA GUERRE

Il est naturel, à la guerre, de se focaliser sur les aspects pratiques du conflit : la condition physique, l'équipement, le matériel. Le meilleur des stratèges commence par observer l'armée ennemie, sa force de frappe, sa

Les fils d'Israël crièrent vers le Seigneur, leur Dieu, car leur esprit était découragé parce que tous leurs ennemis les avaient encerclés et qu'ils ne pouvaient s'échapper du milieu d'eux. Tout le camp d'Assour, leurs fantassins, leurs chars, leurs cavaliers, restèrent autour d'eux pendant trente-quatre jours. Tous les habitants de Béthulie virent s'épuiser tous leurs récipients d'eau. [...] Leurs tout-petits étaient abattus, les femmes et les jeunes gens étaient épuisés de soif et tombaient sur les places de la ville et dans les passages des portes ; ils n'avaient plus aucun réconfort. [...] Alors, après avoir cessé de crier vers le Dieu d'Israël et achevé toutes ces paroles, elle se releva de sa prosternation, appela sa suivante et descendit dans la maison où elle passait les jours de sabbat et de fêtes ; elle enleva le sac dont elle était revêtue, elle quitta ses habits de veuve, elle lava son corps avec de l'eau et l'oignit d'une épaisse huile parfumée ; elle peigna les cheveux de sa tête, elle y mit un bandeau et revêtit ses habits de fête dont elle se couvrait aux jours où vivait son mari, Manassé ; elle prit des sandales aux pieds, elle mit ses colliers, ses bracelets, ses bagues, ses boucles d'oreilles et toutes ses parures et se fit très élégante pour séduire les yeux des hommes qui la verraient. [...] Elles marchèrent tout droit dans le vallon et un avant-poste des Assyriens vint à sa rencontre. Ils la saisirent et l'interrogèrent : « De quel côté es-tu ?

D'où viens-tu ? Où vas-tu ? » Elle répondit : « Je suis une fille des Hébreux et je m'enfuis de chez eux parce qu'ils sont sur le point de vous être livrés en pâture. Pour moi, je viens voir Holopherne, le général en chef de votre armée, pour lui apporter des paroles de vérité et je lui montrerai devant lui le chemin qu'il doit suivre pour devenir le maître de toute la région montagneuse sans que manque à l'appel ni homme ni âme qui vive. » Ayant écouté ses paroles et observé son visage – il leur paraissait admirable de beauté – les hommes lui dirent : « […] Maintenant viens à sa tente. […] Quand tu te tiendras devant lui, n'aie pas peur en ton cœur, mais répète tes paroles et il te fera du bien. » […] Ses paroles plurent à Holopherne et à tous ses officiers ; ils admirèrent sa sagesse et dirent : « Il n'y a pas de femme pareille d'une extrémité de la terre à l'autre pour la beauté du visage et l'intelligence des paroles. » […] Or, le quatrième jour, Holopherne fit un banquet pour ses serviteurs seuls et il n'envoya d'invitation à aucun de ses fonctionnaires. Il dit à Bagoas, l'eunuque préposé à toutes ses affaires : « Va persuader cette femme hébraïque de venir auprès de nous et de manger et boire avec nous. […] » Bagoas sortit de devant Holopherne, il entra chez elle […]. Judith lui dit : « Qui suis-je pour contredire mon seigneur ? Tout ce qui est agréable à ses yeux, je me hâterai de le faire et ce me sera une

mobilité, ses ressources. La guerre est instinctive, affective, c'est un espace de mise en danger physique ; de grands efforts sont nécessaires pour voir plus loin et se poser les bonnes questions : qu'est-ce qui fait que l'ennemi se déplace ? D'où lui viennent cet élan et cette endurance ? Qui guide ses actions ? D'où tire-t-il cette force ?

La plupart des gens considèrent la guerre comme une activité isolée, n'ayant aucun lien avec les autres domaines de la vie. En réalité, la guerre est une forme de pouvoir, ce que Carl von Clausewitz appelait la « continuation de la politique par d'autres moyens » ; toutes les formes de pouvoir ont les mêmes structures de base.

La partie la plus visible du pouvoir, ce sont ses manifestations extérieures, ce que les témoins constatent et ressentent. Une armée comporte un certain nombre d'hommes, une artillerie. Elle fait preuve de discipline, accomplit des manœuvres. Chaque individu trouve sa façon d'exhiber sa position et son influence. Le pouvoir s'exprime naturellement par une façade agressive, menaçante, solide et ferme. Mais c'est une façade souvent exagérée et trompeuse puisque, par essence, le pouvoir ne montre pas ses faiblesses. Sous ce masque, il y a le pilier sur lequel repose le pouvoir – son « centre de gravité ». Von Clausewitz le résume en parlant d'un « certain centre de gravité, un centre de puissance et de mouvement dont tout dépend ». C'est la colonne vertébrale qui tient le tout, le « nerf de la guerre ».

S'attaquer à ce centre de gravité, le neutraliser ou le détruire, c'est là l'ultime stratégie de guerre car, privée de cette colonne vertébrale, de ce centre de gravité, toute la structure s'effondre. L'ennemi a beau avoir les meilleurs généraux, les forces les plus conséquentes, comme Hannibal et ses troupes invincibles en Italie, sans le centre de gravité, les armées ne peuvent se déplacer, n'ont ni puissance ni cohérence. Lorsque ce centre est touché, les effets psychologiques en sont dévastateurs : l'ennemi est totalement déséquilibré, il panique. Si les généraux traditionnels s'attachent aux aspects physiques de l'armée ennemie et en cherchent les faiblesses pour les exploiter, les meilleurs stratèges, eux, voient plus loin et cherchent la faille de l'ensemble du système. Le centre de gravité de l'adversaire est l'endroit le plus vulnérable en cas d'attaque, son talon d'Achille. Le frapper à cet endroit précis est la seule façon de mettre fin au conflit de manière économique et définitive.

La clef de cette stratégie est d'analyser la force ennemie afin de trouver ce centre de gravité. Il ne faut pas se laisser induire en erreur par une façade intimidante ou éblouissante, en confondant cette apparence extérieure avec une réalité objective. Vous devrez accomplir plusieurs pas, un à un, pour découvrir cette source de pouvoir, sous la surface. Souvenez-vous de Scipion, qui constata d'abord qu'Hannibal dépendait de l'Espagne, puis que l'Espagne dépendait de Carthage, puis que Carthage dépendait elle-même de son arrière-pays. Frappez la source de la richesse carthaginoise, comme le fit Scipion, et c'est toute la structure que vous anéantirez.

Pour trouver le centre de gravité d'un groupe, vous devez en comprendre la constitution, la logique culturelle qui le conduit. Si vos ennemis

sont des individus, vous devez percer à jour leur psychologie, trouver ce qui les fait tenir, la cohérence de leur pensée et de leurs priorités.

Lorsqu'il mit au point la stratégie qui eut raison des États-Unis lors de la guerre du Vietnam, le général Võ Nguyên Giáp constata que le véritable centre de gravité de la démocratie américaine se situait dans le soutien politique des citoyens. Avec ce soutien, du même type que celui obtenu par les militaires lors de la Seconde Guerre mondiale, le pays pouvait conduire une guerre extrêmement efficace. Mais sans celui-ci, l'effort fourni était réduit à néant. L'offensive du Têt en 1968 sapa ce soutien de l'opinion publique. Giáp avait compris la culture américaine, suffisamment du moins pour viser la bonne cible.

Plus l'ennemi est centralisé, plus le coup porté à son leader ou à son équipe dirigeante est décisif. Hernando Cortés put conquérir tout le Mexique avec une poignée de soldats en se contentant de capturer Moctezuma, l'empereur aztèque. Il était le centre autour duquel l'empire évoluait. Sans lui, la culture aztèque s'effondra comme un château de cartes. Lorsque Napoléon envahit la Russie en 1812, il présuma qu'en prenant Moscou, la capitale, il forcerait les Russes à se rendre. Mais le véritable centre de gravité de cet État autoritaire était le tsar, déterminé à poursuivre la guerre. La perte de Moscou ne fit que renforcer sa détermination.

Un ennemi plus décentralisé possédera plusieurs centres de gravité. La clef pour le désorganiser est de couper la communication entre ses centres. C'est ce que fit le général Douglas MacArthur lors de sa remarquable campagne dans le Pacifique au cours de la Seconde Guerre mondiale : il négligea certaines îles, mais prit les principales. Les Japonais furent obligés de rester éparpillés sur un vaste territoire et ne pouvaient donc plus communiquer entre eux. Il y a toujours un avantage à couper les lignes de communication de vos ennemis ; si les parties ne peuvent communiquer avec le tout, le chaos s'installera très vite.

Le centre de gravité de votre ennemi peut être abstrait, comme une qualité, un concept, un talent dont il dépend : sa réputation, sa ruse, son imprévisibilité. De telles forces deviennent des points faibles si vous les rendez peu attrayantes ou inutiles. En combattant les Scythes – une tribu réputée invincible – dans ce qui est l'Iran actuel, Alexandre le Grand comprit que leur centre de gravité se trouvait dans l'incroyable mobilité de leur cavalerie et dans leur style de combat fluide, presque chaotique. Il parvint à neutraliser la source de ce pouvoir en les forçant à se battre sur un territoire restreint sur lequel leur cavalerie et leurs tactiques désordonnées ne leur étaient d'aucun secours. Alexandre les vainquit sans aucune difficulté.

Pour trouver le centre de gravité de l'ennemi, vous devez faire abstraction de votre propre tendance à croire que l'autre fonctionne comme vous. Lorsque Salvador Dalí arriva aux États-Unis en 1940 pour conquérir le pays et y faire fortune, il se montra particulièrement habile. Dans l'univers artistique européen, l'artiste devait avant tout conquérir les critiques et se faire un nom « sérieux ». Mais aux États-Unis, ce type de

joie jusqu'au jour de ma mort. » Elle se leva, se para de ses vêtements et toutes ses parures féminines. […] Judith entra et s'étendit à terre ; le cœur d'Holopherne fut transporté par elle et son âme fut agitée. Il fut saisi du désir très fort de s'unir à elle. Il épiait le moment favorable pour la séduire depuis le jour où il l'avait vue. Holopherne lui dit : « Bois et sois dans la joie avec nous. » Judith lui dit : « Je boirai donc, seigneur, parce que ma vie est honorée aujourd'hui plus qu'en aucun autre jour depuis ma naissance. » […] Holopherne était en joie à cause d'elle et il but énormément de vin, plus qu'il n'en avait jamais bu en un seul jour depuis qu'il était né. Quand il se fit tard, ses serviteurs se pressèrent de partir. Bagoas ferma la tente du dehors ; il écarta les assistants de la présence de son seigneur et ils allèrent se coucher. […] Judith seule fut laissée dans la tente avec Holopherne effondré sur son lit car il était noyé dans le vin. […] Alors, s'avançant vers la barre du lit qui était près de la tête d'Holopherne, elle en retira son cimeterre et, s'approchant du lit, elle saisit la chevelure de sa tête. […] Elle frappa deux fois sur son cou de toute sa vigueur et elle lui ôta la tête. Puis elle fit rouler son corps hors de la couche et enleva la moustiquaire et remit la tête d'Holopherne à sa suivante qui la mit dans sa besace à provisions. […] Bagoas entra dans la chambre à coucher et le trouva mort sur l'escabeau, la tête enlevée du corps.

Bagoas cria d'une voix forte avec des lamentations, des gémissements et des cris violents et il déchira ses vêtements. Il entra dans la tente où Judith logeait et ne la trouva pas. Il se précipita vers le peuple en criant : « Les esclaves se sont révoltés ! Une seule femme des Hébreux a mis la honte dans la maison du roi Nabuchodonosor. Car voici qu'Holopherne est à terre, et il n'a plus de tête. » Quand ils entendirent ces mots, les chefs de l'armée d'Assour déchirèrent leurs tuniques ; leur âme fut extrêmement troublée, leur clameur et leur grand cri s'élevèrent au milieu du camp. En entendant, ceux qui étaient dans les tentes furent stupéfaits de ce qui était arrivé. Tremblement et crainte tombèrent sur eux ; aucun homme ne resta plus à côté d'un autre ; mais se répandant tous en même temps, ils s'enfuirent par tous les chemins de la plaine et de la région montagneuse. […] Alors les fils d'Israël, tous les hommes capables de combattre parmi eux, se répandirent sur eux. […] En entendant cela, les fils d'Israël tombèrent sur eux, tous en même temps, et les battirent jusqu'à Khoba.

JUDITH, 7-15, Traduction œcuménique de la Bible

célébrité ne faisait qu'enfermer l'artiste dans un ghetto, un cercle fermé. Le véritable centre de gravité était le monde des médias. Il fit la cour aux journaux et accéda ainsi au public américain, qui fit de lui une star.

De même, lors de la guerre civile entre communistes et nationalistes chinois à la fin des années 1920 et au début des années 1930, la plupart des communistes voulaient avant tout prendre les villes, comme l'avaient fait les bolcheviks en Russie. Mais Mao Zedong, extérieur au dogme du parti communiste, fit preuve de recul et constata que le centre de gravité chinois se situait dans sa très nombreuse paysannerie. Il était certain que, pour réussir la révolution, il fallait rallier les paysans à leur cause. Et ce fut le succès du communisme chinois. Tel est le pouvoir d'un centre de gravité que l'on pénètre.

Nous avons tous tendance à cacher nos sources de pouvoir. Ce que la majorité des gens prend pour le centre de gravité n'est bien souvent qu'une façade. Mais parfois, c'est en la surprotégeant qu'un ennemi révèle la source de son pouvoir. Lorsqu'il constata que l'adversaire cherchait à déplacer la guerre civile en Géorgie, le général Tecumseh Sherman se rendit compte que le Sud voulait à tout prix protéger Atlanta et ses environs. C'était le centre de gravité industriel du Sud. Comme Sherman, attaquez-vous à ce que l'ennemi protège le plus, ou bien menacez-le afin qu'il disperse ses forces pour se défendre.

Quel que soit le groupe, le pouvoir et l'influence sont entre les mains d'une poignée de personnes en coulisses. Ce type de pouvoir est particulièrement efficace lorsqu'il reste dans l'ombre. Une fois que vous avez découvert cette coterie, il suffit parfois d'un peu de séduction. Président durant la Grande Dépression, Franklin Roosevelt eut à faire face sur tous les fronts ; il ne savait plus par où commencer. Il décida finalement que, pour que ses réformes soient acceptées, il devait séduire le Congrès où seuls quelques leaders tenaient le véritable pouvoir. Il déploya tous ses charmes pour les rallier à sa cause. Ce fut l'un des secrets de son succès.

Tout groupe est guidé par un centre de commandes, un cerveau qui traite l'information et prend les décisions les plus importantes. C'est en visant ce cerveau qu'il devient possible de disloquer toute l'armée ennemie. Avant chaque bataille, Alexandre le Grand examinait l'organisation adverse pour localiser le plus précisément possible le centre de commandement avant de l'attaquer ou de l'isoler, afin que le cerveau ne puisse plus communiquer avec ses membres.

Même dans un sport aussi physique que la boxe, Mohamed Ali mit au point une stratégie pour battre son ennemi de toujours, Joe Frazier, stratégie qui visait le mental, centre de gravité ultime de tout individu. Avant chaque combat, Ali lui lançait des piques, l'agaçait en le traitant d'Oncle Tom, d'outil des médias blancs. Il continuait pendant le combat et rendait Frazier fou de rage. Et, de fait, Frazier finit par être obsédé par son rival, et ne pouvait penser à lui sans bouillir de colère. Lorsqu'il eut enfin le contrôle du mental de Joe Frazier, Mohamed Ali put aussi contrôler son corps.

Lors de n'importe quelle interaction avec les gens, entraînez-vous à vous concentrer sur leur force, la source de leur pouvoir, leur soutien le plus important. Cela vous permettra de mettre en place plusieurs stratégies, d'étudier les différents angles d'attaque possibles, de saper cette force de façon plus ou moins subtile. Rien ne paniquera plus l'ennemi que de ne pouvoir se servir de ses atouts.

Image : Le mur. Vos adversaires sont derrière un mur qui les protège des étrangers et des intrus. Inutile de foncer tête baissée contre le mur, ni de tenir un siège. Vous devez trouver les bases qui le soutiennent et qui le font tenir. Pour qu'il s'effondre, il vous faut creuser en dessous et en saper les fondations.

Autorité : C'est en cherchant avec constance le noyau de la puissance ennemie, et en risquant tout pour tout gagner que l'on peut vraiment abattre l'ennemi. (Carl von Clausewitz, 1780-1831, *De la guerre*)

A CONTRARIO

Toute créature vivante a son centre de gravité. Même le groupe le plus décentralisé doit communiquer et défendre un réseau qui est vulnérable à toute attaque. Cette loi est donc universelle.

17

DIVISEZ POUR MIEUX RÉGNER : LA STRATÉGIE DE LA CONQUÊTE PAR LA DIVISION

Lorsque vous observez votre ennemi, ne vous laissez pas intimider par les apparences. Tentez plutôt d'examiner les différentes parties qui forment le tout. En les éloignant les unes des autres, en semant la zizanie et la division de l'intérieur, vous pourrez affaiblir, voire anéantir le plus redoutable ennemi. En mettant au point votre stratégie, travaillez les esprits pour semer le conflit. Étudiez les articulations et les liens, ces détails qui rapprochent les individus en un groupe ou qui rapprochent un groupe d'un autre. La division est une faiblesse et les articulations sont la faille de toute structure. Face à un ennemi ou à un conflit, divisez le tout en petites parties aisément solubles.

En 1805, la Grande Armée et l'Empereur atteignent leur apogée. Aucune des nombreuses victoires remportées par la suite ne possédera l'aura des succès éclatants d'Ulm et d'Austerlitz. […] Dans toutes ses campagnes, Napoléon recherche la supériorité numérique sur ses ennemis. Si celle-ci ne lui est pas acquise initialement, il tente de l'obtenir au moment de la bataille. Ses manœuvres peuvent être regroupées en deux grands ensembles : la manœuvre sur les arrières et la manœuvre en position centrale. Bien sûr, toutes les deux font l'objet de multiples variantes en fonction des circonstances propres à chaque opération et il apparaît souvent difficile de les appliquer à la lettre. La campagne d'Autriche de 1805 présente l'originalité de la plus parfaite exécution de l'une comme de l'autre. À Ulm, Napoléon dispose de la supériorité numérique sur l'armée autrichienne. Il opte donc pour une manœuvre sur les arrières de l'ennemi, en vue de couper ses lignes de communication et sa seule voie de retraite. […] À Austerlitz, Napoléon manœuvre d'abord pour s'assurer la position centrale sur le théâtre d'opération et décide de frapper avant que les armées ennemies ne puissent assurer leur jonction. Lors de la bataille, il laisse l'ennemi attaquer son flanc droit, volontairement dégarni. Une fois le gros des assaillants engagés, il en profite pour occuper la position centrale de

LA POSITION CENTRALE

Au début du mois d'août de l'an 490 av. J.-C., les citoyens d'Athènes apprirent qu'une flotte perse considérable approchait des côtes à une petite quarantaine de kilomètres au nord, au large de la plaine côtière de Marathon. Un vent de panique souffla sur la cité grecque. Tous les Athéniens connaissaient les intentions perses : capturer la cité, dissoudre cette jeune démocratie et restaurer le tyran, Hippias, avant de vendre les citoyens comme esclaves. Huit ans plus tôt, Athènes avait envoyé des navires pour soutenir les cités grecques d'Asie mineure qui se rebellaient contre le roi Darius, à la tête de l'empire perse. Ils étaient rentrés chez eux après quelques batailles, constatant rapidement qu'ils étaient inutiles, mais ils avaient participé à l'incendie de la cité de Sardes. C'était un outrage impardonnable que Darius comptait venger.

La situation d'Athènes semblait totalement désespérée. L'armée perse était gigantesque : elle comptait quelque 80 000 guerriers naviguant sur des centaines de navires ; ils possédaient une excellente cavalerie et les meilleurs archers au monde. En face, Athènes n'avait qu'une infanterie de 10 000 hommes. Elle avait envoyé des messagers à Sparte pour demander des renforts, mais la cité célébrait la fête de la Lune, période de trêve sacrée. Les Spartiates enverraient des troupes dès que possible, mais Athènes ne pouvait se permettre d'attendre une semaine ; il serait trop tard. En outre, un groupe de sympathisants perses au sein même de la cité, les familles les plus aisées, attendait malgré la démocratie le retour d'Hippias et tentait de diviser la cité de l'intérieur. Non seulement les Athéniens allaient devoir combattre les Perses seuls, mais en plus, ils devraient gérer des problèmes de dissensions internes qui les affaibliraient inévitablement.

Les dirigeants de la démocratie athénienne se rassemblèrent pour discuter des solutions dont ils disposaient ; le résultat ne fut guère encourageant. La majorité d'entre eux défendait l'idée de concentrer les forces en dehors de la ville pour former un cordon défensif. Là, ils pourraient attendre les Perses et se battre en terrain connu. Mais l'armée perse était suffisamment importante pour encercler la ville par la mer comme par la terre et faire blocus. L'un des dirigeants, Miltiade, fit une autre proposition : il suggéra de conduire toute l'armée athénienne à Marathon, à un endroit où la route vers Athènes se réduisait à un passage étroit le long de la côte. Certes, Athènes ne serait plus protégée ; essayer de bloquer l'avancée perse sur terre laisserait la côte exposée à une attaque par la mer. Mais Miltiade s'appuya sur le fait que seule l'occupation de ce passage éviterait un siège. Il avait combattu les Perses en Asie mineure et était le militaire athénien le plus expérimenté. Son plan fut approuvé.

Quelques jours plus tard, 10 000 fantassins athéniens se mirent en route vers le nord. Des esclaves portaient leurs lourdes armures, des ânes et des mules transportaient le ravitaillement. Lorsqu'ils atteignirent le passage qui donnait sur la plaine de Marathon, ils eurent un coup au cœur : à perte de vue, la côte était couverte de tentes, de chevaux et de soldats perses. Leurs navires encombraient le rivage.

Pendant plusieurs jours, aucune armée ne se décida. Les Athéniens n'avaient d'autre choix que de tenir leurs positions ; sans cavalerie, en sous-nombre, comment combattre à Marathon ? S'ils patientaient suffisamment, peut-être que Sparte enverrait des renforts. Mais qu'attendaient les Perses ?

Au cours de la nuit précédant le 12 août, des éclaireurs grecs, qui travaillaient apparemment pour les Perses, passèrent du côté athénien et rapportèrent des nouvelles stupéfiantes : à la faveur de la nuit, les Perses s'étaient déplacés jusqu'à la baie de Phalère, près d'Athènes, emportant la plus grande partie de la cavalerie et ne laissant à Marathon que 15 000 soldats. Ils comptaient prendre Athènes par la mer, puis marcher sur le nord, prenant ainsi l'armée athénienne en étau à Marathon.

Sur les onze commandants de l'armée athénienne, seul Miltiade garda son calme, et parut même soulagé : c'était l'occasion qu'il attendait. Comme l'aube approchait, il défendit l'idée d'une attaque immédiate sur l'armée perse à Marathon. Les autres n'étaient guère enthousiastes : l'ennemi était toujours en surnombre, possédait une bonne cavalerie et pléthore d'archers. Mieux valait attendre les Spartiates, qui ne devaient plus tarder. Mais Miltiade comptait sur le fait que les Perses avaient divisé leurs forces. Pour les avoir déjà combattus, il savait que les fantassins grecs étaient plus disciplinés et plus courageux. Les Perses n'étaient qu'à peine plus nombreux ; la victoire était possible.

En outre, même s'ils avaient le vent avec eux, les navires perses n'atteindraient pas la baie de Phalère avant dix ou douze heures. Là, il leur faudrait encore du temps pour débarquer les troupes et les chevaux. Si l'armée athénienne gagnait rapidement à Marathon, elle aurait juste le temps de retourner à Athènes pour défendre la cité dans la foulée. Si l'on attendait trop, les renforts spartiates n'arriveraient peut-être jamais. Les Perses les prendraient en étau et, pire encore, leurs sympathisants à Athènes trahiraient probablement la ville et ouvriraient ses portes aux barbares. C'était maintenant ou jamais. Par un vote de six contre cinq, ils décidèrent d'attaquer à l'aube.

À six heures du matin, les Athéniens lancèrent la charge. Ils furent accueillis par une pluie de flèches perses, mais se rapprochèrent assez vite pour passer immédiatement au corps à corps. Comme Miltiade l'avait prédit, les Athéniens eurent le dessus. Ils repoussèrent les Perses jusqu'aux marécages qui bordaient le nord de la plaine, où des milliers de soldats se noyèrent. Les eaux furent rougies du sang ennemi. À neuf heures du matin, les Athéniens avaient repris le contrôle de la plaine en ayant perdu moins de deux cents hommes.

Bien qu'épuisés par cette bataille, les Athéniens n'avaient que sept heures pour faire les quarante kilomètres qui les séparaient d'Athènes et arrêter les Perses. Personne n'eut le temps de se reposer ; ils coururent aussi vite que leurs pieds purent les porter, chargés de leurs lourdes armures, mais poussés par l'idée de ce danger immédiat qui menaçait leurs familles et leurs compatriotes. À quatre heures de l'après-midi, le

la ligne de front, le plateau de Pratzen, puis pour se rabattre sur leurs arrières et les détruire. Ensuite, il se retourne vers le reste de l'armée austro-russe et la met en déroute.

JEAN-PHILIPPE LIARDET, CHAMPS DE BATAILLE, THÉMATIQUE N°7, « LA MANŒUVRE D'ULM »

plus rapide d'entre eux avait atteint un point dominant la baie de Phalère. Les autres suivaient de près. Quelques minutes après leur arrivée, la flotte perse entra dans la baie. Quelle ne fut pas leur surprise de voir des milliers de soldats athéniens couverts de sang et de poussière, épaule contre épaule, prêts à défendre leur terre !

Les Perses jetèrent l'ancre et attendirent quelques heures, puis reprirent le large et retournèrent chez eux. Athènes était sauvée.

Interprétation

La victoire de Marathon et la course vers Athènes constituèrent certainement l'un des moments clés de l'histoire athénienne. Si les soldats n'étaient pas arrivés à temps, les Perses auraient pris la cité, puis probablement toute la Grèce et, de là, se seraient répandus sur toute la Méditerranée ; aucune puissance de l'époque n'aurait pu les arrêter. Le cours de l'histoire en aurait été irrévocablement changé.

Le plan de Miltiade était très risqué mais basé sur des principes intemporels. Lorsqu'un ennemi puissant attaque en force et menace de vous empêcher d'avancer et de prendre l'initiative, vous devez l'obliger à diviser ses forces pour les combattre unité par unité, « en détail » comme disent les militaires.

La clef de la stratégie de Miltiade fut son intuition de situer le combat à Marathon. En barrant la route vers Athènes, il occupait une position primordiale au lieu de rester dans la périphérie du sud. Toute l'armée bloquait le passage : les Perses auraient du mal à passer au travers, ils risquaient de perdre beaucoup d'hommes ; c'est pourquoi ils divisèrent leurs forces avant que des renforts n'arrivent de Sparte. Une fois divisés, leur cavalerie éparpillée, ils perdirent l'avantage de leur position centrale de laquelle ils auraient pu dominer la guerre.

Pour les Athéniens, il était impératif de combattre d'abord la plus petite des forces, celle qui était restée à Marathon. Cela fait, ayant pris la position centrale, la route était libre vers Athènes, alors que les envahisseurs devaient faire un détour par la côte. Premiers arrivés à Phalère, les Athéniens ne laissèrent pas aux Perses le temps ni la place de débarquer. Ces derniers auraient pu retourner à Marathon, mais l'arrivée de ces soldats athéniens couverts de sang leur indiqua qu'ils avaient déjà perdu une bataille : leur moral s'effondra. La seule solution restait de battre en retraite.

Il y aura des moments où vous devrez faire face à un ennemi puissant – un adversaire destructeur qui aura juré votre perte ou une montagne de problèmes qui vous paraîtront insurmontables. Il est tout à fait naturel de se sentir intimidé par ces situations qui risquent de vous paralyser ou de vous faire espérer, en vain, que le temps apporte une solution. Mais c'est une loi de la guerre : lorsque vous laissez une force supérieure venir vers vous, solide et solidaire, vous diminuez vos chances de gagner ; une armée large et puissante en mouvement prend de l'élan si elle n'est pas arrêtée. Vous vous sentirez très vite débordé. Paradoxalement, le choix le plus sage est de prendre un risque, d'aller à la rencontre de votre ennemi,

d'essayer de saper sa dynamique par la force ou en l'obligeant à se diviser. Pour cela, la meilleure solution est d'occuper le centre.

Pensez la bataille ou le conflit comme sur une sorte d'échiquier. Le centre de l'échiquier est géographique, comme à Marathon, ou psychologique – les leviers de pouvoir à l'intérieur d'un groupe, le soutien d'un allié important, le trouble-fête dans l'œil du cyclone. Prenez le centre de l'échiquier pour obliger l'ennemi à se diviser et à tenter de vous frapper sur plusieurs fronts en même temps. Ces plus petites unités sont maniables, malléables, et peuvent être alors plus facilement vaincues ou forcées de se diviser à nouveau. Lorsqu'une grande unité commence à se scinder, elle finit toujours par se déliter intégralement.

> Si votre armée est face à l'ennemi et que celui-ci paraît puissant, tâchez d'attaquer sur un point précis. Si vous obtenez la victoire, quittez ce point et passez au suivant, et ainsi de suite comme si vous descendiez une route sinueuse.
>
> MIYAMOTO MUSASHI (1584-1645)

FRAPPER LES ARTICULATIONS

Alors que Boston n'était encore qu'une colonie, Samuel Adams (1722-1803) avait, dès sa jeunesse, un désir profond qui le guida toute sa vie : les colonies américaines, pensait-il, devaient un jour gagner leur totale indépendance vis-à-vis de l'Angleterre et établir un gouvernement basé sur les écrits du philosophe anglais John Locke. D'après ce dernier, un gouvernement se doit avant tout de respecter la volonté de ses citoyens ; lorsque ce n'est pas le cas, ce gouvernement n'a aucune légitimité. Adams avait hérité de son père une brasserie, mais il n'avait aucun sens des affaires. Tandis que la brasserie courait droit à la faillite, il passait son temps à écrire des articles sur Locke et sur ses rêves d'indépendance. Il avait une excellente plume, suffisamment pour que ses articles soient publiés, mais ses idées n'étaient pas prises au sérieux : il était considéré comme un doux rêveur qui n'avait pas vraiment les pieds sur terre. Il avait cet éclat dans le regard qui faisait dire de lui qu'il avait une araignée au plafond. Le problème était que les liens entre l'Angleterre et l'Amérique restaient très étroits ; les colons (les Anglais qui avaient fui l'Angleterre et qui deviendraient plus tard des Américains) avaient certes des motifs de mécontentement, mais personne ne parlait vraiment d'indépendance. Adams se mit à avoir des accès de dépression ; la mission qu'il s'était donnée semblait vaine et sans espoir.

Les Anglais avaient désespérément besoin d'argent et comptaient beaucoup sur les colonies. En 1765, ils établirent le Stamp Act (droit de timbre) : pour tout document légal, les hommes d'affaires américains devaient fournir un timbre de la couronne d'Angleterre. Les colons devenaient chatouilleux sur la question des taxes payées à l'Angleterre ; le Stamp Act était une sorte de nouvelle taxe, et ça ronchonnait dans les

Le joueur d'échecs débutant ne tarde pas à comprendre qu'il faut essayer de contrôler le centre de l'échiquier. Cette prise de conscience peut se faire sous différentes formes dans des situations qui sont bien loin du jeu d'échecs. Il peut être utile de chercher à identifier dans une situation donnée quel est le centre de l'échiquier, ou de réaliser que le rôle du centre s'est déplacé vers le flanc ou de comprendre qu'il n'y a pas d'échiquier et pas de topologie particulière…

Tiha von Ghyzy, Bolko von Oetinger et Christopher Bassford eds, Clausewitz on Strategy, 2001

tavernes. Mais là encore, la majorité ne semblait pas s'en émouvoir outre mesure. Cependant, pour Adams, le Stamp Act était l'occasion qu'il avait toujours attendue. Il avait enfin une cible précise : il inonda les journaux des colonies d'éditoriaux enflammés contre cette loi. Sans même consulter les colonies, écrivait-il, l'Angleterre imposait un nouveau genre de taxe totalement illégitime, un premier pas vers la tyrannie.

Ces éditoriaux étaient merveilleusement écrits. La critique était audacieuse. Cela attira l'attention de beaucoup sur le Stamp Act et le mécontentement se répandit. Adams n'avait jamais fait qu'écrire des articles mais, maintenant que l'affaire avait mis le feu aux poudres, il fallait encourager le mouvement. Depuis plusieurs années déjà, il fraternisait avec la classe laborieuse – les dockers et leurs semblables, considérés comme de la racaille par les gens bien élevés. Il rassembla ces hommes en une organisation qu'il baptisa « Les Fils de la liberté ». Le groupe envahit les rues de Boston en scandant un slogan d'Adams : « Liberté, propriété et pas de timbres ! » Ils brûlèrent les effigies d'hommes politiques qui avaient promulgué le Stamp Act. Ils diffusèrent des tracts reprenant les arguments d'Adams. Ils intimidèrent les futurs distributeurs de timbres et détruisirent même l'un de leurs bureaux. Adams voulait de l'éclat, des flammes, faire du bruit pour répandre ses idées.

La dynamique était lancée et Adams ne voulait plus s'arrêter. Il organisa une grève de tout l'État le jour où la loi fut votée. Les magasins fermèrent, les tribunaux furent désertés. Puisque aucune transaction ne serait possible dans le Massachusetts, aucun timbre ne serait acheté. Le boycott remporta un franc succès.

Les articles, les manifestations et le boycott d'Adams firent beaucoup de tapage en Angleterre. Les membres du Parlement sympathisants des colons américains s'élevèrent contre cette loi. Le roi George III, excédé, finit par révoquer l'acte en avril 1766. Pour les Américains, c'était une première victoire. Mais les Anglais étaient vexés de cette défaite et, l'année suivante, ils lancèrent une autre série de taxes indirectes appelée « le système Townshend », du nom du législateur Charles Townshend.

Mais ils avaient clairement sous-estimé leurs ennemis, et Adams remonta au créneau. Comme il l'avait fait pour le Stamp Act, il écrivit un nombre incalculable d'articles sur la nature des taxes que les Anglais essayaient de masquer, soulevant à nouveau les foules. Il organisa de nouvelles manifestations avec Les Fils de la liberté, lesquels furent plus menaçants et violents que jamais. Les Anglais furent même obligés d'envoyer des troupes à Boston pour pacifier la région. C'était le but d'Adams depuis le début : il avait réussi à faire monter la tension. Plusieurs échauffourées entre Les Fils de la liberté et les troupes anglaises mirent les soldats à cran – les plus nerveux finirent par tirer sans sommations et tuèrent plusieurs Bostoniens. Adams appela cela « le Massacre de Boston » et mit ainsi le feu aux poudres dans les colonies.

Avec les habitants de Boston, désormais bouillonnants de colère, Adams organisa un autre boycott. Aucun citoyen du Massachusetts, pas

même une prostituée, ne vendit quoi que ce soit à un soldat anglais. Personne ne leur loua de logement. On les fuyait dans les rues et les tavernes ; on évitait même leurs regards. Cette mise à l'écart ruina le moral des troupes anglaises. Isolés, montrés du doigt, beaucoup d'entre eux désertèrent ou trouvèrent le moyen de retourner en Angleterre.

Mais lui, connaissant leurs réflexions, leur dit : « Tout royaume divisé contre lui-même court à la ruine et les maisons s'y écroulent l'une sur l'autre. Si Satan aussi est divisé contre lui-même comment son royaume se maintiendra-t-il ? »

Luc, 11, 17,
Traduction œcuménique de la Bible

La nouvelle des tensions dans le Massachusetts se répandit aux quatre coins du pays ; partout, les colons se mirent à parler des exactions anglaises à Boston, de leur usage de la force, des taxes cachées, de l'attitude condescendante des Anglais. Puis, en 1773, le Parlement vota le Tea Act qui était, prétendaient-ils, une tentative inoffensive pour sauver la Compagnie des Indes orientales en lui attribuant le monopole virtuel de la vente du thé dans les colonies. La loi prévoyait aussi la levée d'une taxe symbolique mais, même alors, cela faisait baisser le coût du thé dans les colonies, puisque les intermédiaires – les importateurs coloniaux – n'avaient plus de raison d'être. Mais le Tea Act avait des effets pervers, et Adams y vit l'occasion de porter le coup de grâce : la loi allait ruiner de nombreux importateurs de thé des colonies ; elle incluait en outre une nouvelle taxe cachée, une de plus. En échange d'un thé moins cher, les Anglais foulaient aux pieds les principes de la démocratie américaine. Plus enflammé que jamais, Adams fit circuler des articles qui rouvrirent les plaies du Stamp Act et du Massacre de Boston.

Lorsque les navires de la Compagnie des Indes orientales arrivèrent à Boston à la fin de l'année, Adams participa à l'organisation d'un boycott national du thé. Il n'y eut personne pour décharger les cargos, aucun entrepôt n'accepta de stocker les denrées. Et par une nuit du mois de décembre, après qu'Adams se fut adressé à la ville lors d'un discours enfiévré sur le Tea Act, un groupe des Fils de la liberté, déguisés en Indiens Mohawks et couverts de peinture, déboula sur les quais en poussant des cris de guerre, grimpa sur les bateaux et les détruisit après avoir jeté le thé par-dessus bord, tout cela dans une ambiance de joyeux chahut.

Cette provocation, que l'on désigna plus tard sous le nom de la « Boston Tea Party », fut le point de non-retour. Les Anglais ne purent balayer l'affaire sous le tapis. Ils fermèrent le port de Boston et imposèrent la loi martiale dans le Massachusetts. Il n'y avait plus aucun doute : acculés par Adams, les Anglais se montrèrent aussi tyranniques qu'il l'avait prédit. Bien entendu, leur présence militaire dans le Massachusetts fut, comme on pouvait s'y attendre, impopulaire, et il ne fallut que quelques mois pour que la violence éclate. En avril 1775, les soldats anglais firent feu sur des miliciens du Massachusetts, à Lexington. Ce fut l'étincelle qui embrasa tout : Adams était parvenu à soulever une guerre.

Interprétation

Avant 1765, Adams avait travaillé dans l'idée que des arguments logiques et raisonnés suffiraient à convaincre les colons de la justesse de sa cause. Mais avec les années, les échecs s'accumulèrent et il dut faire

face à la réalité qui voulait que les colons fussent encore très attachés à l'Angleterre, comme des enfants à leurs parents. La liberté comptait moins que la protection qu'offrait l'Angleterre et le sentiment d'appartenance dans cet environnement inconnu. Lorsque Adams eut compris cela, il reformula ses objectifs : au lieu de prêcher l'indépendance et les idées de John Locke, il fit tout pour empoisonner les liens entre les colonies et l'Angleterre. Progressivement, les enfants perdirent confiance en leurs parents : ce n'était plus une protection, mais une domination ; ils étaient exploités et ne profitaient pas du fruit de leur travail, accaparé par le tyran anglais. Le lien des colonies avec l'Angleterre s'effrita et, enfin, les arguments d'Adams pour l'indépendance furent entendus. Les colons finirent par trouver leur identité, non pas en Angleterre, mais en eux-mêmes.

Avec la campagne du Stamp Act, Adams découvrit la stratégie, le pont entre ses idées et la réalité. Le but de ses écrits était maintenant d'éveiller la colère populaire. Les manifestations qu'il organisa visaient à créer et accroître le mécontentement des classes moyennes et pauvres, éléments clés de la révolution à venir. Son usage innovant du boycott avait pour but de faire enrager les Anglais au point de les pousser à la violence. Leur réaction virulente contrasta brillamment avec le pacifisme relatif des colons : ils s'avéraient aussi tyranniques qu'Adams l'avait annoncé. Adams travailla également à semer la zizanie parmi les Anglais ; leur unité se délita. Le Stamp Act comme le Tea Act n'avaient en soi guère d'importance, mais Adams s'en servit et en fit des chevaux de bataille, ce qui creusa le fossé entre les deux parties.

Il faut savoir que les arguments purement logiques sont sans effet. Personne ne réagit ; vous prêchez dans le désert. À la guerre, pour attirer l'attention et influencer les foules, il faut d'abord les détacher de ce qui les relie au passé, de ce qui les empêche d'évoluer. En général, ces liens ne sont pas rationnels. En faisant appel aux émotions profondes des masses, vous éclairerez le passé sous un angle nouveau, comme une tyrannie ennuyeuse, dangereuse, immorale. Ce n'est qu'ensuite que vous pourrez instiller de nouvelles idées, modifier les perceptions, combattre de nouvelles causes, créer de nouveaux liens. Pour rallier les foules à votre combat, vous devez commencer par les séparer du passé. Une fois que vous avez trouvé votre cible, vous devez déterminer les liens qui l'entravent, la bloquent et l'empêchent d'avancer vers l'avenir.

L'articulation est le point faible de toute structure. Brisez-la pour semer la division et rendre l'ensemble vulnérable au changement. Divisez les esprits pour mieux les conquérir.

Faites croire à l'ennemi que le soutien lui manque… coupez, dépassez, tournez, mille manières de persuader ses hommes de l'isolement. Isolez pareillement ses escadrons, ses bataillons, ses brigades, ses divisions, et à vous la victoire.

Charles Ardant du Picq (1821-1870), *Études sur le combat*

LES CLEFS DE LA GUERRE

Il y a des millions d'années, nos premiers ancêtres étaient particulièrement faibles et vulnérables. Pour survivre dans l'environnement hostile qui était le leur, les animaux avaient la vitesse, des griffes et des crocs, une fourrure contre le froid et de multiples avantages qui les protégeaient. Les hommes n'avaient rien de tout cela et devaient se sentir terriblement seuls et exposés. L'unique façon de compenser de telles faiblesses était de se constituer en groupes.

Le groupe ou la tribu offrait une défense contre les prédateurs ainsi qu'une grande efficacité à la chasse. Dans un groupe, il y a toujours quelqu'un pour surveiller vos arrières. Mais plus le groupe est important, plus il est complexe ; c'est l'origine de la division du travail : de nombreux individus purent ainsi se libérer des besoins immédiats liés à la survie et consacrer leur temps et leur énergie à des tâches plus nobles. Ces différents rôles se soutenaient et se renforçaient mutuellement : c'est ainsi que grandit la force de l'espèce humaine.

Au fil des siècles, ces groupes s'élargirent et se complexifièrent plus encore pour former des sociétés. En apprenant à vivre dans les villes et en colonies, l'homme découvrit qu'il pouvait échapper à ce sentiment de danger immédiat qu'il avait toujours connu. La vie en communauté lui offrait aussi une protection psychologique subtile mais indispensable. Les hommes finirent donc par oublier la peur qui les avait d'abord poussés à vivre en société. Seul un groupe, l'armée, gardait cet instinct vivace.

Le mode de combat standard dans l'Antiquité était le corps à corps, un drame effrayant au cours duquel tous les individus étaient exposés à la mort qui pouvait frapper de tous côtés. Les dirigeants militaires apprirent très tôt à organiser leurs armées en formations serrées. Compter sur ses camarades pour ne pas battre en retraite ni être exposé permettait au soldat d'affronter l'ennemi avec plus de confiance. Les Romains poussèrent la stratégie jusqu'à placer les plus jeunes et les plus impétueux aux premiers rangs, les meilleurs combattants et les plus expérimentés à l'arrière, et les soldats restants au milieu. Ceux qui étaient les plus faibles et les plus sujets à la panique étaient donc entourés par les plus courageux et les plus fiables : ils se sentaient en sécurité. Pas une seule armée n'entrait dans la bataille avec autant de cohésion et de confiance que les légions romaines.

Ayant étudié les stratégies antiques, le colonel et écrivain Ardant du Picq, militaire du XIXe siècle, remarqua un phénomène particulier : au cours des batailles les plus célèbres (la victoire d'Hannibal sur les Romains à Cannes ou celle de Jules César sur Pompée à Pharsale, par exemple), les pertes des deux parties étaient incroyablement disproportionnées, quelques centaines chez les vainqueurs, et des milliers chez les vaincus. Selon Ardent du Picq, dans ces cas-là, à travers une subtile manœuvre, l'armée victorieuse avait réussi à surprendre l'ennemi et à diviser ses rangs. Perdant leur cohésion et leur solidarité, les soldats se retrouvaient isolés et paniqués, jetaient leurs armes et fuyaient ; et un

LES TROIS BŒUFS ET LE LION

Trois bœufs paissaient toujours ensemble. Un lion voulait les dévorer ; mais leur union l'en empêchait. Alors il les brouilla par des discours perfides et les sépara les uns des autres ; dès lors, les trouvant isolés, il les dévora l'un après l'autre.
Si tu désires vraiment vivre en sûreté, défie-toi de tes ennemis, mais aie confiance en tes amis, et conserve-les.

ÉSOPE, FABLES, VIe SIÈCLE AV. J.-C. traduit par Émile Chambry, Paris, 1927

soldat qui tourne le dos à l'ennemi devient une cible idéale. Des milliers d'hommes furent ainsi massacrés. Ces grandes victoires étaient donc avant tout psychologiques. À Cannes, Hannibal était clairement en sous-nombre, mais en mettant les Romains en position de vulnérabilité, il sema la panique. Les soldats romains fuirent en désordre, constituant autant de proies faciles.

C'est un phénomène universel : le soldat qui se sent abandonné par ses pairs est renvoyé vers une intolérable terreur primitive. Il craint de mourir seul. Beaucoup de génies militaires se sont servis de cette peur dans leurs stratégies. Gengis Khan maîtrisait cet art à merveille, usant de la mobilité de sa cavalerie pour rompre les communications entre ses ennemis. Il isolait chaque petite unité qui était ainsi terrifiée, vulnérable. L'un de ses principaux buts était d'instiller cette peur fondamentale. Cette stratégie de la division fut aussi très prisée, entre autres, par Napoléon ainsi par les forces de guérilla de Mao Zedong.

Roosevelt… détestait être totalement lié à telle ou telle personne. Il aimait être au centre de l'attention et de l'action et le système faisait de lui le point focal d'où irradiaient les lignes principales d'action… La raison pour laquelle Roosevelt utilisait de telles méthodes consistait en un effort tenace pour garder la maîtrise de l'exécutif face aux forces centrifuges du système politique américain. En confiant à une agence un pouvoir qui en contrebalançait un autre, il rendait chaque fonctionnaire plus dépendant de l'appui de la Maison-Blanche ; le Président devenait effectivement l'allié et le partenaire indispensable des deux parties en cause. Il atténua les tendances bureaucratiques au profit d'un véritable culte de la personnalité ; il étouffa dans l'œuf toute tentative de se liguer contre lui. Il utilisait pour ses desseins le vieux précepte de diviser pour régner… Curieusement, sa technique rappelait celle de Joseph Staline dont un observateur attentif de ses méthodes avait dit qu'il se servait des superpositions des délégations de fonctions pour empêcher « telle chaîne de commandement de prendre des décisions majeures sans se heurter à d'autres tentacules de l'appareil d'État et donc

La nature humaine n'a pas évolué. Au plus profond du citadin le plus civilisé persiste cette peur d'être seul, de n'être pas soutenu face au danger. Aujourd'hui, les gens sont plus dispersés, la société est moins soudée, mais cela ne fait que renforcer le besoin de chacun d'appartenir à un groupe, d'avoir un solide réseau d'alliés, de se sentir soutenu et protégé de toutes parts. Sans ce sentiment, on en revient à l'état de nourrisson, terrifié jusqu'à la paralysie par sa propre vulnérabilité. La stratégie de la division n'a jamais été plus efficace qu'aujourd'hui : isolez l'individu du groupe afin qu'il se sente aliéné, seul, fragile, et vous l'affaiblirez considérablement. Ce moment de faiblesse vous laissera alors le champ libre pour l'acculer, le séduire ou le forcer à battre en retraite.

Dans les années 1960, l'un des disciples de confiance les plus proches de Mao était son ministre de la Défense, Lin Biao. Personne n'était plus dithyrambique que lui à l'endroit du dirigeant chinois. Mais en 1970, Mao finit par douter de cette flatterie : Lin complotait pour devenir son successeur. Il était particulièrement dangereux parce qu'en tant que ministre de la Défense, il avait de nombreux alliés parmi les militaires.

Mao fit preuve d'une grande subtilité. En public, il continua à soutenir Lin, comme s'il le considérait lui-même comme son successeur. Cela calmait la méfiance naturelle du conspirateur. Mais, parallèlement, Mao chassa ou rétrograda quelques-uns des alliés militaires les plus fidèles de Lin. Le ministre de la Défense était très radical et avait des positions d'extrême gauche sur à peu près toutes les questions. Mao le poussa à proposer ses idées les plus radicales pour la restructuration de l'armée, sachant pertinemment qu'il n'aurait aucun succès. Le réseau d'alliés de Lin parmi les hauts gradés se délita progressivement. Lorsque Lin finit par réaliser que Mao s'était joué de lui, il était déjà trop tard. Il avait perdu sa base de pouvoir. Excédé, effrayé, il tenta d'organiser un coup d'État, un acte désespéré qui le jeta dans la gueule du loup. En 1971, il mourut dans un accident d'avion plus que suspect.

Comme Mao l'avait compris, le pouvoir, surtout en politique, est plus une question de relations que de véritable talent. Dans un tel contexte, une personne dont la carrière est en déclin est évitée de tous. Et quelqu'un qui se sent isolé tend à avoir des réactions disproportionnées et à tenter des actes désespérés, ce qui l'isole d'autant plus. Mao s'appliqua donc à isoler son ministre de la Défense afin qu'il perde tout son réseau. S'il l'avait attaqué directement, il se serait enlisé dans une lutte de pouvoir mesquine. En isolant le ministre de sa base, il le fit apparaître faible, sur le déclin, ce qui était beaucoup plus efficace.

faire ressortir l'affaire en haut lieu. » Roosevelt, comme Staline, était un administrateur politique, en ce sens que son premier objectif était le pouvoir – bien qu'à des fins très différentes.

James MacGregor Burns,
Roosevelt: the Lion and the Fox, 1956

Avant que vous ne lanciez une attaque directe sur votre ennemi, il est toujours plus sage de l'affaiblir en divisant son camp autant que possible. Le fossé à creuser est celui qui sépare le gouvernement du peuple ou les soldats des civils ; un leader n'est pas grand-chose s'il n'est plus soutenu par la population. Travaillez donc à faire croire qu'il est autoritaire ou déconnecté de la réalité populaire. Ou bien encore, sapez-en les fondations, comme le président républicain Richard Nixon le fit en 1972 en séduisant l'électorat des cols-bleus, qui votait chaque fois démocrate : il divisa la base du camp adverse. (D'ailleurs, depuis, les républicains ont toujours opéré la même stratégie.) N'oubliez pas : une fois que l'ennemi est engagé dans un processus de division, la rupture ira s'accélérant ; la division entraîne la division. C'est un véritable cercle vicieux.

En 338 av. J.-C., Rome réussit à vaincre son ennemi le plus dangereux du moment, la Ligue latine – confédération de cités italiennes qui s'étaient alliées pour mettre un frein à l'expansion romaine. Mais avec cette victoire, les Romains durent assumer une nouvelle responsabilité : il fallait gouverner la région. S'ils écrasaient les membres de la Ligue, ils laisseraient un vide de pouvoir, et la route serait ouverte à un nouvel ennemi qui poserait une menace encore plus importante. Et si Rome engloutissait les cités de la Ligue, cela diluerait son pouvoir et son prestige ; il était en outre impossible de protéger et de diriger véritablement un territoire aussi vaste.

La solution des Romains, qu'ils désignèrent plus tard sous le nom de *divide et impera* (« diviser pour régner »), fut la stratégie qui fonda l'empire. Ils ruinèrent la Ligue, mais ne traitèrent pas les différentes cités de la même manière. Ils mirent en place un système au sein duquel certaines cités furent totalement incorporées au territoire romain ; leurs résidents avaient tous les avantages des citoyens romains. D'autres cités furent privées de la plus grande partie de leur territoire mais obtinrent une quasi-indépendance. D'autres encore furent totalement conquises. Pas une de ces cités n'était suffisamment puissante, à elle seule, pour oser défier Rome, qui put ainsi conserver sa position centrale. Le dicton restait vrai : tous les chemins menaient à Rome.

La clef du système était que si une cité indépendante faisait preuve de suffisamment de loyauté à l'égard de Rome ou se battait courageusement pour la ville, elle avait des chances d'être intégrée à l'empire. Les cités, maintenant séparées les unes des autres, avaient plus intérêt à

« N'allez pas croire que je sois venu apporter la paix sur la terre ; je ne suis pas venu apporter la paix mais bien le glaive. Oui, je suis venu séparer l'homme de son père, la fille de sa mère, la belle-fille de sa belle-mère : on aura pour ennemis des gens de sa maison. Qui aime son père ou sa mère plus que moi n'est pas digne de moi. Qui ne se charge pas de sa croix et ne me suit pas n'est pas digne de moi. »

MATTHIEU, 11, 10, 34-36, Traduction œcuménique de la Bible

gagner les faveurs de Rome que celles d'un autre allié. Rome leur offrait le pouvoir, la richesse et la protection ; on ne pouvait s'en isoler sans se mettre en danger. Ainsi, les fiers membres de la Ligue latine commencèrent à se battre pour flatter la cité antique.

La stratégie de la division est la plus puissante lorsqu'il s'agit d'un groupe, peu importe lequel. Elle est basée sur un principe clé : quelles que soient la taille et la nature d'un groupe, ses membres ont une tendance naturelle à former des sous-groupes en fonction de leurs intérêts personnels – le désir primitif de s'unir pour mieux combattre. Ces sous-groupes sont des bases de pouvoir qui, si elles ne sont pas surveillées, menacent l'intégrité du groupe dans son ensemble. La pire des menaces pour un dirigeant est parfois la formation de partis et de factions dans son propre camp, dans la mesure où ces factions donnent la priorité à leurs propres intérêts sur ceux de la collectivité. La solution est alors de diviser pour régner. Pour cela, vous devez vous positionner au centre du pouvoir ; chaque membre du groupe doit savoir qu'il est en compétition avec les autres pour obtenir votre approbation. Il y a plus à gagner à plaire au chef qu'à former un contre-pouvoir au sein du groupe.

Lorsque Élisabeth Ire monta sur le trône en 1558, l'Angleterre était une nation divisée. La société était encore marquée par le système féodal et comportait de nombreux centres de pouvoir ; la cour elle-même était très segmentée. Pour y remédier, Élisabeth affaiblit la noblesse en dressant délibérément les grandes familles les unes contre les autres. Mais elle resta au centre et devint le symbole de l'Angleterre elle-même, le pivot autour duquel la nation se construisait. À la cour, elle s'assura de rester la seule à avoir plus de pouvoir que les autres. Lorsqu'elle constata que Robert Dudley, puis le comte d'Essex croyaient être ses favoris, elle s'empressa de se débarrasser d'eux.

La tentation de s'attacher un favori est compréhensible, mais dangereuse. Mieux vaut changer régulièrement de préféré, pour en laisser tomber quelques-uns de temps en temps. Assemblez des personnes d'opinions différentes et encouragez-les à s'affronter. Vous pouvez toujours leur dire que c'est une forme saine et louable de démocratie, mais l'effet majeur en est que, pendant que vos subordonnés se battent pour se faire entendre, vous dirigez.

Le réalisateur Alfred Hitchcock devait faire face à des ennemis de toutes sortes – les auteurs, les décorateurs, les acteurs, les producteurs, les commerciaux ; bref, toutes les personnes susceptibles de faire passer leur intérêt avant la qualité du film. Les auteurs souhaitaient que leur talent littéraire soit reconnu, les acteurs désiraient le haut de l'affiche, les producteurs et les commerciaux, que le film se vende bien ; toute l'équipe avait des intérêts divergents. Hitchcock, comme la reine Élisabeth, prit la position centrale, divisant pour mieux régner à sa façon. Le rôle de personnage public qu'il s'était construit faisait partie de cette stratégie : il était toujours porte-parole des campagnes de publicité pour ses films et mettait un point d'honneur à apparaître au moins une fois dans le

tournage, comme un personnage remarquable, drôle et touchant. Il était au centre de chacune des étapes de la production, avant et après le tournage, depuis l'écriture du scénario jusqu'au montage final. Il s'assurait aussi que tous les départements, même celui de la production, restaient à l'écart de ce qu'il faisait ; il avait en tête chaque détail du film, chaque croquis griffonné, chaque note. Nul ne pouvait le contourner ; toutes les décisions passaient par lui. Par exemple, avant de commencer un tournage, Hitchcock décidait lui-même avec précision de la tenue de l'actrice principale. Si la costumière voulait changer quoi que ce soit, il fallait qu'elle passe par lui, ou alors elle risquait gros. Finalement, Hitchcock était comme Rome : tous les chemins y menaient.

Au sein de votre groupe, des factions risquent d'émerger puisqu'un expert dans son domaine n'aura pas forcément le réflexe de venir vous expliquer ce qu'il fait. Mais attention : il ne voit qu'un seul détail du tableau, tandis que vous êtes en charge de la production dans son ensemble. En tant que leader, vous vous devez d'occuper le centre. Tout doit passer par vous. Si une information est à retenir, ce doit être à vous de le faire. C'est là diviser pour mieux régner : si les différentes unités en charge de l'opération n'ont pas accès à toutes les informations, elles devront passer par vous pour les obtenir. Il n'est pas question de vous surcharger ; il s'agit simplement de garder le contrôle de tout afin d'isoler tout rival potentiel.

Au cours des années 1950 et 1960, le général Edward Lansdale était le principal expert américain de la contre-insurrection. Avec le président des Philippines, Ramon Magsaysay, il avait mis au point une stratégie pour réprimer le mouvement de guérilla Huk au début des années 1950. La manœuvre était délicate, plus politique que militaire ; pour Lansdale, la clef du succès résidait dans l'éradication de la corruption gouvernementale et le renforcement de la cohésion entre le peuple et son gouvernement par des opérations populaires. Cela ôterait toute légitimité aux insurgés et, isolés, ils finiraient par se déliter. Pour Lansdale, c'était une folie que d'imaginer que les rebelles d'extrême gauche pouvaient être battus par la force ; en fait, l'usage de la force jouerait même en leur faveur : ils s'érigeraient en martyrs et gagneraient encore plus de soutien. Pour les insurgés, seule la mise au ban de la société signifiait leur mort.

Considérez comme des insurgés les personnes de votre groupe qui donnent la priorité à leurs propres intérêts. Ce sont des Cassius qui tirent parti du mécontentement, sèment la zizanie et engendrent des querelles intestines. Il est toujours possible de dissoudre ce type de factions une fois que vous connaissez leur existence, mais il est préférable de maintenir vos hommes satisfaits et contents, afin que les insurgés n'aient rien à se mettre sous la dent. Amers et isolés, ils s'évanouiront tout naturellement.

La stratégie du diviser pour régner est inestimable lorsqu'il s'agit d'influencer verbalement les gens. Commencez par prendre le parti de

votre adversaire sur une question quelconque ; mettez-vous de son côté. Cela fait, induisez un doute sur tel ou tel argument en le détournant, en le déformant. Cela sapera la résistance de l'adversaire et créera un conflit interne sur une idée ou une conviction qu'il chérissait. Ce conflit l'affaiblira et le rendra vulnérable à vos suggestions et à votre influence.

Le célèbre samouraï japonais du XVIIe siècle, Miyamoto Musashi, eut affaire plusieurs fois à des bandes de guerriers déterminés à le tuer. À sa place, n'importe qui aurait été effrayé, ou du moins aurait hésité – faiblesse fatale pour un samouraï. Un autre que lui aurait pu encore réagir violemment, essayant de tuer d'une traite autant d'attaquants que possible au risque de perdre le contrôle de la situation. Mais Musashi était avant tout un excellent stratège : chaque combat était résolu de la façon la plus rationnelle qui soit. Il se positionnait de telle sorte que ses attaquants arrivent vers lui en ligne ou selon un angle donné. Après avoir tué le premier, il liquidait toute la ligne. Loin de se laisser déborder ou de gaspiller de l'énergie, il divisait la bande en groupes. Il lui suffisait de tuer le premier en gardant sa position pour tuer le suivant : son esprit n'était pas embrouillé par le nombre des attaquants. Résultat : il gardait toute sa concentration et son sang-froid en déséquilibrant ses adversaires ; c'était eux, finalement, qui étaient les plus troublés et effrayés.

Que vous soyez cerné par de nombreux petits problèmes ou que vous en affrontiez un seul conséquent, vous devez vous mettre dans l'état d'esprit de Musashi. Si la complexité de la situation vous trouble, que vous hésitez ou que vous foncez sans même réfléchir, vous perdez le contrôle de votre mental, ce qui laisse toute latitude à votre adversaire pour vous submerger. Segmentez toujours les problèmes, placez-vous en position centrale, puis procédez par étapes, en éliminant les obstacles un à un. Il est souvent plus sage de commencer par le plus petit en maintenant le plus dangereux à l'écart. En attaquant par le plus facile, vous vous inscrivez dans une dynamique physique et psychologique positive qui vous donnera l'énergie nécessaire pour surmonter les problèmes suivants.

Le plus important reste de vous montrer rapide face à vos adversaires, comme les Athéniens le firent à Marathon. La stratégie de l'autruche ne fera que multiplier vos problèmes et leur donnera une ampleur parfois dramatique.

Image : Le nœud. Il est énorme, inextricable, apparemment impossible à défaire. Cet énorme nœud consiste en des milliers de petits, entortillés, entremêlés. Avec le temps, d'autres nœuds s'y ajoutent, et le tout devient indémêlable. Au lieu d'essayer de les défaire un par un, dégainez votre sabre et tranchez le nœud d'un seul coup. Alors, une fois divisé en deux, il se dénouera de lui-même.

Autorité : Lorsque les vassaux et les feudataires avaient à faire la guerre contre quelque grand prince, ils s'unissaient entre eux, ils tâchaient de troubler tout l'Univers, ils mettaient dans leur parti le plus de monde qu'il leur était possible, ils recherchaient surtout l'amitié de leurs voisins, ils l'achetaient même bien cher s'il le fallait. Ils ne donnaient pas à l'ennemi le temps de se reconnaître, encore moins celui d'avoir recours à ses alliés et de rassembler toutes ses forces, ils l'attaquaient lorsqu'il n'était pas encore en état de défense ; aussi, s'ils faisaient le siège d'une ville, ils s'en rendaient maîtres à coup sûr. S'ils voulaient conquérir une province, elle était à eux ; quelques grands avantages qu'ils se fussent d'abord procurés, ils ne s'endormaient pas, ils ne laissaient jamais leur armée s'amollir par l'oisiveté ou la débauche, ils entretenaient une exacte discipline, ils punissaient sévèrement, quand les cas l'exigeaient, et ils donnaient libéralement des récompenses, lorsque les occasions le demandaient. (Sun Zi, IV[e] siècle av. J.-C., *L'Art de la guerre*, traduit par Père Joseph-Marie Amiot, sj.)

A CONTRARIO

Pour gagner en mobilité, il vous sera utile de diviser vos forces, comme le fit Napoléon avec son système extrêmement flexible de petites unités, qui lui permit d'attaquer sans prévenir sous plusieurs angles en même temps. Mais pour que cela fonctionne, Napoléon coordonnait ses troupes

LES ENFANTS DÉSUNIS DU LABOUREUR

Les enfants d'un laboureur vivaient en désaccord, Il avait beau les exhorter : ses paroles étaient impuissantes à les faire changer de sentiments ; aussi résolut-il de leur donner une leçon en action. Il leur dit de lui apporter un fagot de baguettes. Quand ils eurent exécuté son ordre, tout d'abord il leur donna les baguettes en faisceau et leur dit de les casser. Mais en dépit de tous leurs efforts, ils n'y réussirent point. Alors il délia le faisceau et leur donna les baguettes une à une ; ils les cassèrent facilement. « Eh bien ! dit le père, vous aussi, mes enfants, si vous restez unis, vous serez invincibles à vos ennemis ; mais si vous êtes divisés, vous serez faciles à vaincre. » Cette fable montre qu'autant la concorde est supérieure en force, autant la discorde est facile à vaincre.

ÉSOPE, FABLES, VI[e] SIÈCLE AV. J.-C. traduit par Émile Chambry, Paris, 1927

avec une grande précision et contrôlait chacun de leurs mouvements ; le but était toujours de les rassembler pour le coup de grâce. En stratégie de guérilla, un commandant disperse ses forces pour qu'elles soient impossibles à atteindre, mais pour ce faire, il faut aussi de la coordination : une armée de guérilleros ne peut servir si les unités ne communiquent pas entre elles. En général, la division de vos forces doit toujours être temporaire, stratégique et contrôlée.

Lorsque vous vous attaquez à un groupe pour y semer la dissension, veillez à ne pas frapper trop fort ; vous risquez de provoquer l'effet inverse, c'est-à-dire que l'adversaire se solidarise face à un grand danger. Ce fut l'erreur de Hitler lors des bombardements destinés à sortir l'Angleterre de la Seconde Guerre mondiale. Visant à démoraliser les Anglais, le *London Blitz* les rendit encore plus déterminés : ils étaient prêts à endurer un danger immédiat pour vaincre sur le long terme. Cette solidarité fut causée en partie par la brutalité de Hitler, et en partie par le phénomène d'une culture prête à se sacrifier pour un plus grand bien.

Enfin, dans un monde aussi divisé que le nôtre, le pouvoir vous viendra de votre capacité à préserver un groupe uni et solidaire, et à garder l'esprit clair et concentré sur vos objectifs. Le meilleur moyen de garder l'unité au sein d'un groupe est, certes, de susciter l'enthousiasme et de maintenir un bon moral mais, même conséquent, l'enthousiasme finit par s'évanouir avec le temps, et si vous comptez trop dessus, vous courez à la catastrophe. La meilleure défense contre ceux qui veulent vous diviser est la parfaite maîtrise de la pensée stratégique. Aucune armée, aucun groupe ne se laisse diviser s'il connaît les intentions de l'ennemi et y répond intelligemment. Comme le découvrit Samuel Adams, la stratégie est votre seul sabre et votre seul bouclier.

18

ATTAQUEZ LE FLANC VULNÉRABLE DE L'ADVERSAIRE : LA STRATÉGIE DU PIVOTEMENT

Lorsque vous attaquez directement vos adversaires, vous renforcez leur résistance et cela vous complique la tâche. Il vaut bien mieux que vous détourniez l'attention de l'ennemi pour l'attaquer de côté, là où il ne s'y attend pas. En le frappant sur un flanc fragile, vulnérable, vous créez un choc, un moment de faiblesse que vous pourrez exploiter. Poussez l'ennemi à prendre des risques, à exposer ses points faibles, puis frappez un grand coup de côté. La seule façon de faire bouger un adversaire borné est de l'approcher indirectement.

ATTAQUER PAR LE FLANC

En 1793, Louis XVI et sa femme Marie-Antoinette furent décapités sur ordre du gouvernement révolutionnaire. Or Marie-Antoinette était la fille de l'impératrice d'Autriche Marie-Thérèse, et en raison de la mort de la reine, les Autrichiens devinrent les ennemis jurés de la France. Au début de l'an 1796, ils se préparèrent à envahir le pays depuis le nord de l'Italie, qu'ils contrôlaient à l'époque.

En avril de cette même année, Napoléon Bonaparte, alors âgé de vingt-six ans, se vit confier le commandement de l'armée française en Italie. Il était chargé d'une mission simple : empêcher les armées autrichiennes de pénétrer en France. Sous Napoléon et pour la première fois depuis la Révolution, non seulement les Français parvinrent à tenir une position défensive, mais ils réussirent en outre à prendre l'offensive, repoussant les Autrichiens vers l'est. Les Autrichiens furent doublement humiliés : ils se faisaient refouler par une armée de révolutionnaires et, de surcroît, par un général totalement inconnu, qui menait sa première campagne. Six mois durant, l'Autriche envoya des armées combattre Napoléon, mais chacune fut obligée de se replier sur la forteresse de Mantoue, jusqu'à ce celle-ci soit finalement surpeuplée de soldats autrichiens.

Laissant des troupes à Mantoue pour tenir les Autrichiens en respect, Napoléon établit une base plus au nord, dans la ville stratégique de Vérone. Si les Autrichiens voulaient gagner la guerre, il faudrait d'abord qu'ils l'expulsent de Vérone et qu'ils libèrent les soldats qui mouraient de faim, piégés à Mantoue. Le temps pressait.

En octobre 1796, on confia au baron Josef d'Alvinczy le commandement de 50 000 soldats autrichiens, avec la mission de débarrasser Vérone des Français. Homme d'armes expérimenté et fin stratège, Alvinczy étudia la campagne napoléonienne en Italie avec soin. Il dut reconnaître que le jeune général forçait le respect. Pour battre ce brillant militaire, les Autrichiens devraient se montrer plus flexibles, et Alvinczy pensait tenir la solution : il diviserait son armée en deux colonnes, la première sous son commandement, l'autre sous celui du général russe Paul Davidovich. Les deux colonnes marcheraient séparément vers le sud, convergeant en direction de Vérone. Parallèlement, Alvinczy lancerait une fausse campagne pour faire croire à Napoléon que l'armée de Davidovich était peu nombreuse (elle comptait en réalité 18 000 hommes) et que ce n'était qu'une simple force destinée à protéger les lignes de communication autrichiennes. Si Napoléon sous-estimait Davidovich, il se montrerait moins résistant face au général russe et la voie vers Vérone serait libre. Le plan d'Alvinczy consistait en fait à broyer Napoléon entre les mâchoires de ses deux armées.

Les Autrichiens arrivèrent dans le nord de l'Italie au début du mois de novembre. À la grande joie d'Alvinczy, Napoléon sembla tomber dans le piège : il envoya une poignée d'hommes contre Davidovich, qui ne se fit pas prier pour leur administrer leur première réelle défaite en Italie avant de continuer sa marche sur Vérone. Pendant ce temps, Alvinczy

Trompant son adversaire, Bonaparte vient de passer le Pô à Plaisance et remonte vers Milan le long de la rive droite de l'Adda. […] Les premiers grenadiers pénètrent dans la ville de Lodi, dont la partie essentielle est sur la rive droite de l'Adda. Les Autrichiens repassent sur la rive gauche par le pont franchissant la rivière et prennent position, se croyant à l'abri. Bonaparte, monté dans un clocher, a envoyé ses cavaliers chercher un gué en amont pour tourner l'ennemi. Les quelques canons légers français sont vite démontés. Le pont est en bois, sans parapets et long de plus de 150 mètres. Au bout de 100 mètres, il repose sur un banc de sable assez large. Vers six heures du soir, Bonaparte tente un coup d'audace en lançant sur ce pont une colonne d'assaut qui va franchir l'obstacle à toute allure et bousculer les Autrichiens. […] Les Autrichiens sont dispersés et en fuite. Les pertes sont relativement faibles. Les Autrichiens ont eu 153 tués, 182 blessés et 732 prisonniers. Les pertes françaises, plus légères encore, mais l'effet moral de la furia francese *fut considérable. Bonaparte va pouvoir entrer ensuite dans Milan et préparer sa marche vers Mantoue.*

« LODI (BATAILLE DE), 10 MAI 1796 ». DICTIONNAIRE PERRIN DES GUERRES ET DES BATAILLES DE L'HISTOIRE DE FRANCE, Perrin

s'approchait de la ville par l'est. Il se délectait de sa stratégie en étudiant ses cartes. Si Napoléon envoyait plus d'hommes pour arrêter Davidovich, il affaiblirait les défenses de Vérone. Et s'il essayait de bloquer l'entrée d'Alvinczy à l'est, cela l'affaiblirait contre Davidovich. S'il faisait venir des renforts de ses troupes basées à Mantoue, il libérerait 20 000 soldats autrichiens qui ne feraient qu'une bouchée de lui en venant du sud. Alvinczy savait aussi que les hommes de Napoléon étaient épuisés et affamés. Ils se battaient sans relâche depuis six mois et avaient probablement atteint leurs limites. Même ce petit génie de Napoléon ne pourrait s'en sortir.

Quelques jours plus tard, Alvinczy avança vers le village de Caldiero, aux portes de Vérone. Il infligea une autre défaite aux troupes françaises envoyées là pour l'arrêter. Après une kyrielle de victoires, Napoléon avait perdu deux batailles d'affilée ; apparemment, sa chance avait tourné.

Comme Alvinczy préparait son attaque finale sur Vérone, il reçut de troublantes nouvelles : contre toute attente, Napoléon avait divisé son armée à Vérone mais, au lieu d'envoyer ses troupes contre Alvinczy ou Davidovich, il dirigeait une force considérable quelque part vers le sud-est. Le lendemain, son armée fut signalée à proximité d'Arcole. Si les Français traversaient le fleuve vers Arcole et avançaient de quelques kilomètres au nord, ils couperaient les lignes de communication d'Alvinczy et seraient en mesure de prendre leurs dépôts de ravitaillement à Villa Nova. Il était plus qu'inquiétant d'avoir derrière soi ces énormes troupes françaises. Alvinczy fut obligé de laisser provisoirement Vérone de côté pour renvoyer ses hommes vers l'est.

Il s'était retiré juste à temps et put arrêter les Français avant qu'ils ne traversent le fleuve et n'attaquent Villa Nova. Deux jours durant, les deux armées se battirent vaillamment pour le pont d'Arcole. Napoléon lui-même conduisit plusieurs charges et y risqua sa vie. Une partie des troupes qui tenaient Mantoue fut dispersée au nord pour soutenir les Français à Arcole, mais l'armée d'Alvinczy s'inclina ; la bataille était dans une impasse.

Au troisième jour de combat, les soldats d'Alvinczy, dont les troupes étaient notablement diminuées par les incessantes attaques françaises, se préparaient à une autre bataille pour le pont lorsqu'ils entendirent des trompettes retentir depuis le sud. Une force française avait réussi à traverser le fleuve en aval du pont et se dirigeait par le flanc vers les troupes autrichiennes à Arcole. Le son des trompettes fut bientôt remplacé par les cris et le sifflement des balles. Cette apparition surprise des Français sur leur flanc fut le coup de grâce pour les soldats autrichiens à bout de force ; sans même tenter d'évaluer la taille des troupes ennemies, ils paniquèrent et prirent la fuite. Les Français traversèrent en masse. Alvinczy rassembla ses hommes au mieux et se réfugia vers l'est. Mais la bataille de Vérone était perdue, c'était la fin pour Mantoue.

D'une certaine manière, Napoléon avait réussi à arracher la victoire d'une défaite. La bataille d'Arcole contribua à construire le mythe de son invincibilité.

Interprétation

Napoléon n'était pas magicien. Sa victoire sur les Autrichiens en Italie était en réalité d'une simplicité désarmante. Face à deux armées qui convergeaient vers lui, il calcula rapidement qu'Alvinczy était le danger le plus important. La bataille de Caldiero encouragea les Autrichiens à penser que Vérone serait défendue par une confrontation directe et frontale. Mais Napoléon divisa son armée et envoya le plus gros des troupes menacer les ravitaillements autrichiens, leurs lignes de communication et leurs portes de sortie. Si Alvinczy avait ignoré la menace et continué d'avancer sur Vérone, il se serait éloigné de sa base et se serait mis en grand danger ; s'il était resté sur place, Napoléon l'aurait pris en étau entre deux armées. En fait, Napoléon savait qu'Alvinczy serait obligé de battre en retraite ; la menace était trop réelle. Une fois cela fait, Napoléon reprenait l'initiative. À Arcole, le général français comprit que l'ennemi était fatigué. Il envoya une petite unité traverser le fleuve plus au sud afin de les approcher par le côté, avec l'ordre de faire un maximum de tapage : trompettes, cris, coups de feu. Cette attaque, aussi petite fût-elle, sema la panique et le chaos. La ruse fonctionna.

Cette manœuvre, que Napoléon avait baptisée la « manœuvre sur les arrières », devint sa préférée. Son succès était basé sur deux réalités : d'abord, les généraux aiment à placer leurs armées en position de force frontale, qu'il s'agisse d'attaquer ou de défendre. Napoléon jouait souvent de cette tendance en feignant d'attaquer frontalement. Dans le feu de la bataille, il était impossible de constater qu'il ne restait que la moitié de l'armée, tandis que l'autre moitié arrivait par l'arrière ou par le flanc. Ensuite, une armée menacée par le côté est inquiète et vulnérable et doit manœuvrer pour faire face à l'ennemi. Ce temps de pivotement est un temps de faiblesse et de confusion. Même en position de force, comme l'armée d'Alvinczy à Vérone, elle perd sa cohésion et son équilibre lors du pivotement.

Prenez exemple sur ce grand maître : il est rarement sage d'attaquer de front. Les lignes ennemies sont serrées, concentrées et donc très résistantes. À l'inverse, sur le flanc, elles sont beaucoup plus vulnérables. Ce principe s'applique aux conflits et aux luttes de toutes échelles.

Il est souvent possible de détecter le point vulnérable d'un adversaire en procédant par élimination : la façade est ce qu'il montre, la partie la plus solide. Ce peut être une personnalité agressive, une façon de traiter les gens par le mépris. Il s'agit aussi parfois d'un mécanisme de défense évident, une manière de tenir les intrus à l'écart afin de protéger sa stabilité. Ce peut être enfin une idée, une croyance, une façon de plaire. En poussant les gens à exposer cette façade, à se montrer et à révéler ce vers quoi ils tendent, on les pousse aussi à mettre à nu un flanc vulnérable : des désirs inconscients, un sentiment d'insécurité béant, des alliances précaires, des contraintes impondérables. Une fois que ce flanc est ciblé, l'ennemi devra pivoter : il perd l'équilibre. Attaqué par le côté, tout ennemi est faible. Nul ne peut se défendre contre une manœuvre d'attaque par le flanc.

L'opposition à la vérité est inévitable, et spécialement lorsque la vérité adopte la forme d'une idée neuve ; mais on peut réduire la résistance si l'on veut bien réfléchir, non seulement sur le but, mais également sur la méthode d'approche. Évitez de lancer une attaque frontale contre une position établie depuis longtemps ; cherchez au contraire à la tourner par un mouvement de flanc, de telle manière qu'un côté plus vulnérable soit exposé au choc de la vérité.

B. H. Liddell Hart (1895-1970)

OCCUPER LE FLANC

Lorsqu'il était jeune homme, Jules César (100-44 av. J.-C.) fut capturé par des pirates. Ils exigèrent une rançon de vingt talents. César éclata de rire en répliquant qu'un homme de son rang valait au moins cinquante talents et se porta volontaire pour payer cette somme. On envoya ses hommes chercher l'argent et César demeura seul avec ces pirates assoiffés de sang. Au cours des semaines qu'il passa avec eux, il prit part à leurs jeux et à leurs festivités, s'amusa avec eux, plaisantant en les menaçant de les crucifier un jour ou l'autre.

Amusés par ce jeune homme attachant et plein d'esprit, les pirates finirent par l'adopter quasiment comme l'un des leurs. Mais une fois la rançon payée et César libéré, il se rua vers le port le plus proche, affréta quelques navires à ses frais puis revint vers les pirates. Il les surprit dans leur tanière. Au premier abord, ils l'accueillirent gaiement. César les fit arrêter, reprit l'argent et, comme promis, les fit crucifier. Au cours des années qui suivirent, beaucoup devaient apprendre, à leur ravissement ou à leur horreur, qu'avec César, on ne plaisantait pas.

Mais César ne répondait pas systématiquement par des représailles. En 62 av. J.-C., lors d'une cérémonie religieuse qui se tenait chez lui, un jeune homme du nom de Publius Clodius fut surpris, travesti et caché parmi les femmes présentes. Il était l'amant de Pompeia, la propre femme de César. C'était évidemment le pire des outrages, et César divorça immédiatement en déclarant que sa femme « devait être au-dessus de tout soupçon ». Mais lorsque Clodius fut arrêté et jugé pour sacrilège, César se servit de son argent comme de son influence pour faire acquitter le jeune homme. Il fut récompensé au centuple quelques années plus tard lorsqu'il se préparait à quitter Rome pour la guerre des Gaules et qu'il eut besoin de quelqu'un pour protéger ses intérêts en son absence. Il se servit du fidèle Clodius, paré désormais du titre de tribun. Ainsi, celui-ci défendit avec ténacité les intérêts de César, faisant tant de tapage au Sénat par ses manœuvres détestables que personne n'eut le temps ni même l'idée d'intriguer contre le général absent.

Les trois hommes les plus puissants de Rome étaient à l'époque César, Crassus et Pompée. Craignant Pompée, général populaire et renommé, Crassus proposa une alliance secrète à César, qui refusa avec mépris. Quelques années plus tard, César préféra approcher un Pompée méfiant,

Au cours de cet examen, une impression se forma et se fortifia peu à peu : il m'apparut que, au cours de tous les âges historiques, des résultats décisifs avaient été rarement atteints dans les guerres, sinon lorsqu'un des deux partis avait approché l'autre selon une voie indirecte, c'est-à-dire calculée de telle façon que cette approche indirecte l'assurât de le mener sur un adversaire surpris et non préparé à lui faire face. Le procédé indirect était ordinairement de nature physique, mais également et toujours psychologique. En stratégie, le chemin apparemment le plus long, parce que le plus détourné, se révèle souvent comme étant le plus court pour atteindre le but. Dans la guerre comme dans la lutte, s'efforcer de renverser l'adversaire sans perdre soi-même l'équilibre et sans quitter son propre point d'appui, conduit inévitablement à l'épuisement, celui-ci croissant en raison directe des efforts que l'on déploie pour se maintenir. Avec une telle méthode le succès n'est possible que si l'on dispose d'une énorme marge de supériorité dans l'un quelconque des domaines d'où procèdent les forces ; et, même ainsi, la victoire tend à perdre tout caractère décisif. Dans la plupart des campagnes, la dislocation de l'équilibre psychologique et physique de l'ennemi fut l'indispensable prélude à toute tentative pour l'anéantir.

B. H. Liddell Hart, Stratégie, traduit par Lucien Poirier, Perrin, 1998 et 2007

qui voyait en lui un rival potentiel. Il lui suggéra de former une alliance. En retour, il promit de soutenir certaines de ses propositions politiques, qui avaient été repoussées par le Sénat. Surpris, Pompée accepta et Crassus, ne voulant pas être en reste, accepta de les rejoindre pour former le premier triumvirat, qui devait diriger Rome pendant plusieurs années.

En 53 av. J.-C., Crassus fut tué sur le champ de bataille en Syrie. Très vite, une lutte de pouvoir se dessina entre Pompée et César. La guerre civile semblait inévitable. Pompée avait le soutien du Sénat. En 50 av. J.-C., le Sénat ordonna que César (qui se battait en Gaule à l'époque) et Pompée envoient chacun une légion en Syrie pour y soutenir l'armée romaine. Mais puisque Pompée avait déjà prêté une de ses légions à César pour la guerre des Gaules, il suggéra d'envoyer celle-ci en Syrie : ainsi, César perdait deux légions au lieu d'une. Cela l'affaiblissait considérablement pour la guerre à venir.

César ne pipa mot. Il envoya les deux légions. Mais l'une d'elles, comme il s'y était attendu, ne partit pas en Syrie et fut cantonnée près de Rome, à la disposition de Pompée. Avant que les deux légions ne partent, César paya généreusement chacun des soldats. Il demanda aux officiers de répandre à Rome une rumeur selon laquelle ses troupes en Gaule étaient épuisées et que, s'il fallait les envoyer contre Pompée, elles changeraient de camp à peine les Alpes franchies. Pompée tomba dans le panneau et, prévoyant des désertions massives dans le camp adverse, ne s'inquiéta pas de recruter d'autres soldats. Il devait amèrement le regretter plus tard.

Au mois de janvier de l'an 49 av. J.-C., César franchit le Rubicon, qui séparait la Gaule de l'Italie : c'était un geste inattendu qui signait le début de la guerre civile. Surpris par cette avancée, Pompée prit la fuite avec ses légions vers la Grèce, d'où il prépara une importante opération. Lorsque César se mit en route vers le sud, les partisans de Pompée, abandonnés à Rome, furent terrifiés. En Gaule, César avait la réputation d'être brutal vis-à-vis de ses ennemis : il rasait des villes entières et massacrait leurs habitants. Pourtant, lorsque César obtint les clefs de la ville de Corfinium et qu'il captura des sénateurs et des militaires qui s'étaient battus pour Pompée, il ne leur fit subir aucun châtiment. Il leur rendit le butin pillé dans la ville par ses propres soldats. Cette preuve de clémence devint un modèle de comportement avec les partisans de Pompée. Au final, ce ne furent pas les hommes de César qui rallièrent Pompée, mais l'inverse. La marche sur Rome fut donc rapide, et pas une goutte de sang ne fut versée.

Ensuite, bien que Pompée eût établi une base en Grèce, César décida de l'attaquer d'abord par le flanc : il visait l'importante armée cantonnée en Espagne. Au cours de plusieurs mois de campagne, il réussit à prendre le dessus sur ces troupes, conduites par les généraux de Pompée, Afranius et Petreius. Il finit par les encercler et les mettre en situation désespérée. Afranius et ses hommes, ayant entendu parler de la clémence de César envers ses ennemis, lui firent dire qu'ils étaient prêts à se rendre. Mais Petreius, horrifié par cette trahison, informa ses troupes que tout soldat qui rejoindrait le camp de César serait mis à mort sans autre forme

de procès. Puis, déterminé à poursuivre la lutte, il conduisit ses hommes au combat, mais César s'y refusa. La bataille n'eut pas lieu.

Finalement, à court de nourriture, les hommes de Pompée se rendirent. Cette fois, ils s'attendaient au pire, puisque César avait pris connaissance des massacres qui avaient eu lieu. Pourtant il pardonna à Petreius et à Afranius, et se contenta de dissoudre l'armée, non sans fournir aux soldats la nourriture et l'argent nécessaires pour leur retour à Rome. Ayant eu vent de cette histoire, les cités espagnoles encore loyales à Pompée changèrent de camp. En trois mois, César avait conquis l'Espagne romaine par une habile diplomatie, sans verser une seule goutte de sang.

Au cours des mois suivants, les soutiens politiques de Pompée à Rome s'évaporèrent. Il ne lui restait plus que son armée. Un an plus tard, sa défaite contre César à la bataille de Pharsale, dans le nord de la Grèce, mit un point final à sa déchéance.

Interprétation

Très tôt dans sa carrière politique, César comprit qu'il existait de nombreuses façons de conquérir un territoire et une population. La plupart des gens avancent plus ou moins directement, tentant simplement d'avoir le dessus sur l'adversaire. Mais à moins de tuer l'ennemi, ce n'est là qu'une façon de renforcer un antagonisme qui s'enracine et qui s'aggrave. De tels ennemis sont fort dangereux.

César, quant à lui, découvrit une nouvelle façon de se battre, en surprenant l'adversaire par une intelligente générosité. Désarmé, l'ennemi devient allié ; le négatif, positif. Plus tard, si nécessaire, lorsque l'ancien adversaire ne se méfie plus, il est toujours temps de se venger, comme César le fit avec les pirates. Mais en vous montrant doux et clément, vous faites souvent de votre ennemi l'allié le plus fidèle. C'est ce qui arriva avec Publius Clodius qui, après avoir été chassé de la demeure de César, devint son homme de confiance le plus dévoué.

Lorsque la guerre civile éclata, César comprit qu'il s'agissait d'un phénomène politique autant que militaire ; le pivot de l'affaire, c'était le soutien du Sénat et du peuple romain. Sa clémence faisait partie intégrante d'une campagne destinée à désarmer l'ennemi autant qu'à isoler Pompée. En fait, César s'appliqua tout le long à occuper le flanc de l'ennemi. Au lieu de l'attaquer frontalement et d'engager un combat face à face, il se mettait de son côté, soutenait ses causes, le couvrait de cadeaux, le gâtait de compliments et de faveurs. Une fois César de leur côté, politiquement et psychologiquement, ses ennemis n'avaient plus de raison de se battre contre lui, n'ayant plus rien à lui opposer. Au contact de César, toute animosité s'évanouissait. Cette façon de combattre lui permit de vaincre Pompée, pourtant militairement en position de force.

La vie est une succession d'hostilités, ouvertes ou sous-jacentes. Le conflit est inévitable ; jamais vous ne serez totalement en paix. Au lieu de s'imaginer que l'on peut éviter ces luttes de pouvoir, il vaut mieux les

Votre douceur aura plus de force que votre force pour nous amener à la douceur.

William Shakespeare, 1564-1616, comme il vous plaira, œuvres complètes de w. shakespeare, traduit par M. Guizot, Librairie académique Didier et C[ie], Paris, 1863

accepter et apprendre à les gérer pour réussir. Quel intérêt y a-t-il à remporter des victoires mesquines, à maltraiter les gens si cela vous crée des ennemis silencieux qui finiront par se venger un jour ou l'autre ? Il faut à tout prix apprendre à contrôler les pulsions qui vous poussent au combat frontal. Empruntez plutôt des voies détournées. Désarmez l'ennemi et faites-en un allié ; il sera toujours temps plus tard de choisir à son égard l'alliance ou la vengeance. Mieux vaut se montrer charmant, doux et généreux afin de dégager la voie et d'économiser son énergie pour les luttes que vous ne pourrez éviter. Trouvez le point faible de l'ennemi, le soutien dont il a besoin, la douceur à laquelle il sera sensible, la générosité qui le désarmera. Dans ce monde politique, les voies du pouvoir sont latérales.

> Voyons si par la modération nous pouvons gagner tous les cœurs et remporter une victoire durable ; car par la cruauté les autres ne sont parvenus ni à échapper à la haine ni à consolider leur victoire de façon significative… Voici une nouvelle méthode de conquête : renforcer sa position par la bonté et la générosité.
>
> Jules César (100-44 av. J.-C.)

LES CLEFS DE LA GUERRE

Les conflits et les luttes auxquels nous faisons face tous les jours sont considérables, bien plus nombreux qu'à l'époque de nos ancêtres. Sur une carte, les passages des armées sont indiqués par des flèches. S'il fallait cartographier nos batailles du quotidien, nous tracerions des milliers de flèches pour illustrer les manœuvres et les trafics incessants – sans parler de celles qui nous visent personnellement, de ces gens qui tentent de nous persuader de faire ceci ou cela, d'aller dans telle direction, de nous plier à leur volonté, à leur cause, etc.

Les luttes de pouvoir sont partout : notre univers relationnel est engorgé d'agressions déguisées. Il faut donc faire preuve de patience et se laisser le temps d'être indirect ; dans la course du quotidien, pour influencer autrui, une approche subtile paraît souvent trop difficile et trop longue : les gens ont tendance à aller droit au but. Pour convaincre du bien-fondé de leurs idées, ils argumentent et monologuent, parlent fort et haussent le ton. Ils partent dans tous les sens, lancent des ordres, des actions, prononcent des discours. Même les plus passifs qui connaissent l'art de la manipulation et de la culpabilité se montrent relativement directs, et il suffit de les observer un peu pour les démasquer.

Le résultat de tout ceci est donc double : nous sommes tous de plus en plus sur la défensive, et résistants aux changements. Pour maintenir la sérénité et la stabilité de nos vies, chacun s'enferme dans un château fort protégé d'épaisses murailles. Et pourtant, nous restons soumis à la brutalité croissante du quotidien. Toutes ces flèches qui s'abattent sur nous en permanence sont autant d'agaçantes piqûres : on a l'irrésistible envie de rendre les coups reçus. Mais en réagissant à chaud, on se laisse emporter

dans des disputes et des batailles frontales. Il faut beaucoup d'efforts pour sortir de ce cercle vicieux et voir les choses différemment.

Posez-vous la question : quel est l'intérêt de se montrer direct et agressif si cela ne fait qu'augmenter la résistance de l'adversaire, et ainsi l'ancrer dans ses opinions ? Certes, la franchise et l'honnêteté sont un grand soulagement ; mais elles ne font qu'accroître l'antagonisme. C'est une absurdité stratégique. À la guerre – sur un champ de bataille, sans parler des guerres du quotidien –, les batailles frontales sont de plus en plus rares. Les militaires ont fini par réaliser qu'une attaque directe augmentait la résistance de l'ennemi ; il est beaucoup plus efficace d'agir de façon détournée.

Dans la société contemporaine, les vrais détenteurs du pouvoir sont ceux qui ont acquis cette subtilité. Ils savent combien il est important d'approcher de biais, de déguiser ses intentions, afin de pousser l'ennemi à baisser sa garde et d'en frapper le point faible, au lieu de foncer tête baissée. Ils savent amadouer les gens pour les influencer, au lieu de les malmener. Cela demande du travail et de la pratique, mais s'avère toujours efficace à long terme ; cela limite les conflits et permet de meilleurs résultats.

Pour attaquer par le flanc, il faut procéder par étapes. La première ne doit révéler ni vos intentions ni votre ligne d'attaque. La « manœuvre sur les arrières » de Napoléon est un modèle : frappez d'abord de face, comme le fit Napoléon contre les Autrichiens à Caldiero, pour attirer l'attention sur le front. Laissez l'ennemi venir à vous pour un corps à corps ; alors seulement, l'attaquer par un autre angle sera pour lui inattendu et difficilement parable.

Lors d'une réception à Paris en 1856, la foule n'avait d'yeux que pour une nouvelle arrivante : la comtesse de Castiglione, aristocrate italienne de dix-huit ans. Elle était d'une beauté sans pareille : son port de reine faisait d'elle une statue vivante. L'empereur Napoléon III, coureur de jupons notoire, ne put s'empêcher de la remarquer et de se laisser fasciner, mais il s'en tint là ; il préférait les femmes au sang chaud. Pourtant, lorsqu'il la revit au cours des mois suivants, il ne put, malgré lui, rester indifférent à cette femme.

Lors des cérémonies à la cour, Napoléon et la comtesse échangèrent des œillades et quelques mots de temps à autre. Mais elle partait toujours avant qu'ils n'engagent véritablement la conversation. Elle était chaque fois superbement vêtue et, bien après la fin de la soirée, son image flottait encore dans l'esprit de l'Empereur.

Elle ne semblait pas être particulièrement sensible à son charme et se contentait d'être polie ; cela le rendit fou. Il se mit à la courtiser assidûment, et l'emporta après des semaines d'acharnement. Mais, même lorsqu'elle fut sa maîtresse, il la sentit toujours froide et distante. Il devait en permanence lui courir après, toujours inquiet de ses sentiments. Il était au comble de la jalousie à chaque soirée, car elle attirait les hommes comme des aimants. Leur liaison se poursuivit mais bientôt, l'Empereur se lassa de la comtesse et passa à une autre maîtresse. Toutefois, elle continua à l'obséder.

Six à la cinquième place signifie : La défense d'un sanglier châtré. Fortune. On est ici parvenu indirectement à apprivoiser l'impétueuse poussée en avant. La défense d'un sanglier est dangereuse en elle-même, mais quand la nature du sanglier est modifiée, elle perd son caractère nocif. C'est ainsi que, chez les hommes, on ne doit pas combattre directement la nature sauvage, mais en ôter les racines.

YI KING, LE LIVRE DES MUTATIONS, traduit et adapté par Étienne Perrot de la traduction allemande du Père Richard Wilhelm

Après cette réunion, une histoire se répandit dans les cercles dirigeants de Shanghai. Mao avait convoqué Liu [Shaoqi] et Zhou [Enlai] et leur avait posé la question : « Comment vous y prendriez-vous pour faire manger du poivre à un chat ? » Liu répondit le premier : « Facile, affirma le Numéro Deux. On demande à quelqu'un de tenir le chat, je lui fourre le poivre dans la bouche et j'enfonce avec une baguette. » Mao leva les mains au ciel, horrifié par cette solution made in *Moscou. « N'utilisez jamais la force. Tout doit être volontaire. » Zhou avait écouté attentivement. Mao demanda au Premier ministre comment il s'y prendrait avec le chat. « J'affamerai l'animal, répondit cet homme habitué à tenir en équilibre sur un fil. Puis, j'envelopperai le poivre dans une tranche de viande. Si le chat est suffisamment affamé, il l'avalera tout rond. » Mao n'approuva pas davantage Zhou que Liu. « Il ne faut pas user de tromperie : il ne faut jamais tromper le peuple. » Alors, que ferait le Grand Timonier ? « Facile », répondit-il. Sur ce point au moins, il était d'accord avec Liu. « On frotte soigneusement le poivre sur le dos du chat. Quand ça le brûle, le chat l'enlèvera en le léchant et sera ravi qu'on lui laisse faire ce travail. »*

ROSS TERRILL, MAO: A BIOGRAPHY, 1999

Au même moment, le roi du Piémont, Victor-Emmanuel, séjournait à Paris chez la comtesse. À l'époque, l'Italie était divisée en plusieurs petits États, mais avec le soutien de la France, le pays allait bientôt devenir une nation unifiée. Victor-Emmanuel entretenait l'espoir secret d'en devenir le premier roi. Lors de ses conversations avec Napoléon, la comtesse évoquait parfois le roi du Piémont, louant son caractère, son amour de la France et ses dons de meneur d'hommes. L'Empereur ne pouvait qu'acquiescer : Victor-Emmanuel ferait un parfait roi d'Italie. Bientôt, Napoléon aborda la question avec ses conseillers, puis encouragea vivement la montée de Victor-Emmanuel sur le trône, comme si l'idée venait de lui : il parvint à ses fins. Mais il ignorait que son aventure avec la comtesse avait été organisée par Victor-Emmanuel et son avisé conseiller, le comte de Cavour. Ils avaient envoyé la comtesse à Paris pour séduire Napoléon et lui instiller l'idée d'appuyer Victor-Emmanuel.

Toute l'aventure entre la comtesse et l'Empereur avait été planifiée avec la précision d'une campagne militaire. On avait choisi et prévu avec soin ses tenues de soirée, les regards furtifs, et jusqu'aux mots qu'elle utiliserait. Sa façon discrète de le piéger est un exemple parfait d'attaque par le flanc, une séduisante « manœuvre sur les arrières ». La beauté froide et les manières fascinantes de la comtesse attirèrent irrésistiblement l'Empereur ; cela alla si loin qu'il fut convaincu d'être lui-même en position d'agresseur. Concentré sur cette attaque de séduction frontale, il ne s'aperçut pas que la comtesse l'attaquait par le côté, lui suggérant subtilement l'idée de faire couronner Victor-Emmanuel. Si elle l'avait abordé plus directement ou si elle lui avait explicitement proposé cette idée, non seulement elle aurait échoué, mais elle aurait probablement poussé l'Empereur à faire le contraire. Irrémédiablement entraîné par sa faiblesse pour les jolies femmes, il était vulnérable à cette attaque détournée.

Ce type de manœuvre est un modèle de persuasion. Ne révélez jamais vos intentions ni vos buts ; usez de vos charmes, de votre conversation, faites preuve d'humour et de flatterie, n'importe quoi pour détourner l'attention de votre cible. Elle se concentre ailleurs, son flanc est exposé : c'est le moment de faire des allusions discrètes ou de suggérer de subtils changements de direction. Les portes s'ouvrent, les ponts-levis s'abaissent. L'ennemi est désarmé et vulnérable.

La vanité de vos ennemis est une sorte de front. S'ils attaquent sans que vous sachiez vraiment pourquoi, c'est souvent parce que vous avez, sans le vouloir, menacé leur vanité, le sentiment de leur importance dans la société. Il faut s'efforcer de les sécuriser. Encore une fois, tous les moyens sont bons : flatterie, cadeaux, promotions, propositions d'alliances, mises à égalité, appropriation de leurs idées et de leurs valeurs… Tout cela ancre l'ennemi dans sa position d'attaque contre le monde, mais abaisse sa garde vis-à-vis de vous. En sécurité, il est vulnérable à une manœuvre par le flanc, qui sera particulièrement dévastatrice si votre cible est quelque peu vaniteuse.

La manœuvre latérale est surtout efficace lorsque vous parvenez à inciter l'ennemi à exposer son point faible. Cela veut dire l'induire en erreur, l'obliger à avancer de façon à ce que son front d'attaque soit étroit et ses flancs étendus, la cible parfaite pour une attaque de côté.

En 1519, Hernando Cortés débarqua une petite armée sur la côte est du Mexique pour réaliser son rêve de conquérir l'empire aztèque. Mais il devait d'abord conquérir ses propres hommes, notamment un petit groupe particulièrement virulent de partisans de Diego de Velázquez, gouverneur de Cuba, qui avait envoyé Cortés en mission d'éclaireur. Or, celui-ci comptait se réserver la conquête du Mexique. Les partisans de Velázquez mettaient des bâtons dans les roues de Cortés à chaque étape, complotant en permanence contre lui. La pomme de discorde était l'or, que les Espagnols devaient amasser pour le renvoyer au roi d'Espagne. Cortés avait laissé ses hommes s'en servir pour acheter de la nourriture. Les hommes de Velázquez tenaient à ce que cela cesse.

Cortés fit mine de céder et suggéra que les hommes de Velázquez nomment un trésorier, ce qu'ils firent. L'homme confisqua l'or de tous les soldats. Naturellement, cette politique éveilla un vif mécontentement chez ces derniers, qui affrontaient des dangers considérables et en tiraient un maigre profit. Ils se plaignirent amèrement ; Cortés les renvoya vers ceux qui avaient instauré cette politique au nom du gouverneur de Cuba. Évidemment, il n'avait lui-même jamais approuvé cette décision. Très vite, les hommes de Velázquez furent haïs et Cortés, sous la pression des autres soldats, fit volontiers cesser cette collecte. Dès lors, les conspirateurs ne parvinrent plus à susciter aucun enthousiasme. Ils étaient seuls, vulnérables et méprisés.

Cortés fit souvent usage de cette stratégie pour gérer les dissensions et les trouble-fête. D'abord, il suivait leurs propositions, les encourageant parfois à aller plus loin. En fait, il poussait ses ennemis à exposer un flanc fragile, où leurs idées égoïstes et impopulaires pourraient se révéler. Cela lui offrait une cible à viser.

Souvent, lorsque les gens expriment leurs idées et leurs convictions, ils se censurent eux-mêmes pour paraître plus conciliants et plus souples qu'ils ne le sont réellement. Si vous attaquez frontalement, vous n'irez pas bien loin, car vous n'avez pas de cible précise. Pour éviter cela, il faut d'abord pousser vos ennemis hors de leurs limites, afin de vous créer une cible digne de ce nom. Pour ce faire, mettez-vous en retrait, suivez le mouvement, puis piégez-les au moment où ils sont totalement découverts. Une autre solution est de les pousser à bout, de leur en faire dire plus qu'ils ne l'auraient voulu. Ils s'exposent, avancent un argument indéfendable ou adoptent une position ridicule. La clef est de ne jamais frapper trop tôt. Laissez à votre ennemi le temps d'apporter le bâton pour se faire battre.

Au sein d'une société aussi politique que la nôtre, chacun dépend de sa position sociale. Nous avons tous besoin de soutien, d'où qu'il vienne. Ce fondement du pouvoir est un flanc fragile et exposé.

Vérité intérieure.
Porc et poisson. Fortune.
Il est avantageux de traverser les grandes eaux.
La persévérance est avantageuse.
Le porc et le poisson sont les animaux les moins spirituels et, par suite, les plus difficiles à influencer. La force de la vérité intérieure doit avoir atteint un degré élevé avant d'étendre son action à des êtres de ce genre. Lorsqu'on se trouve en face de tels hommes récalcitrants et difficiles à influencer, tout le secret du succès consiste à trouver la voie menant jusqu'à eux. On doit commencer par acquérir une parfaite liberté intérieure à l'égard de ses propres préjugés. Il faut en quelque sorte laisser la psyché de l'autre agir sur soi sans prévention ; on se rend par là intérieurement proche de l'interlocuteur, on le comprend et l'on reçoit pouvoir sur lui, si bien que la force de notre personne, empruntant la porte ainsi ouverte, acquiert de l'influence sur l'autre. Quand, de cette manière, on ne rencontre aucun obstacle qu'on ne puisse surmonter, on peut entreprendre même les affaires les plus dangereuses, telles quela traversée de grandes aux, et ces actions seront couronnées de succès.

YI KING, LE LIVRE DES MUTATIONS, traduit et adapté par Étienne Perrot de la traduction allemande du Père Richard Wilhelm

Franklin D. Roosevelt savait par exemple que la force et la faiblesse d'un politicien résident dans ses électeurs, qui ont le pouvoir de le réélire ou non aux prochaines élections. Ainsi, il savait toujours pousser un sénateur à soutenir un projet de loi ou une nomination, quelles que soient ses opinions personnelles quant à cet enjeu majeur, en menaçant sa popularité auprès de ses pairs. Pour mettre l'ennemi en position de faiblesse, rien de tel que de menacer son statut social et sa réputation : une fois que vous contrôlez ce gouvernail, vous saurez toujours le faire aller dans la direction de votre choix.

Attention cependant, ces manœuvres doivent rester subtiles et indirectes. En 1801, Napoléon offrit à la Russie l'occasion de devenir protectrice de l'île de Malte, encore sous contrôle de la France. C'était, pour la Russie, l'opportunité d'avoir une base importante en Méditerranée. L'offre semblait généreuse, mais Napoléon savait que les Anglais prendraient bientôt le contrôle de l'île, qu'ils convoitaient depuis longtemps et avaient les moyens de s'approprier : la marine française était trop faible pour la garder. Les Anglais et les Russes étant alliés, l'île de Malte allait brouiller cette alliance. Le seul but de Napoléon était de semer la discorde.

La stratégie doit être en révision constante, pour s'affiner sans cesse. Un adversaire qui ne voit pas où vous voulez en venir est en situation de faiblesse. Plus vous serez indirect, telle une boule de billard qui percute plusieurs bandes sous divers angles pour atteindre son but, plus l'ennemi aura de mal à se défendre. Lorsque c'est possible, calculez vos coups en fonction de cet objectif. C'est là le masque parfait pour votre attaque.

Le Livre des mutations *(*Yi King*) est souvent considéré comme le comble de l'adaptabilité et de la souplesse orientales. Dans ce livre, le thème récurrent est l'observation de la vie et l'abandon à celle-ci pour survivre et croître. En effet, le thème de cet ouvrage est que tout ce qui existe peut être source de conflits, de dangers et en fin de compte de violences si on s'y oppose sous le mauvais angle ou de la mauvaise façon ; c'est-à-dire si on s'y heurte de façon frontale à son point de résistance maximum, car cette approche rend le choc potentiellement dévastateur. De même, toutes les situations doivent être approchées sous le bon angle et de la bonne façon, c'est-à-dire à la source, avant qu'elles ne puissent atteindre toute leur puissance, ou de côté, le « vulnérable flanc du tigre ».*

Oscar Ratti et Adele Westbrook, Secrets of the Samurai, 1973

Image : Le homard. C'est une créature intimidante et énigmatique, protégée par d'impressionnantes pinces, une carapace dure et une queue puissante. Si vous l'attaquez directement, vous en paierez le prix. Mais retournez-le avec un bâton pour exposer son flanc tendre et vulnérable ; ses pinces ne lui sont plus d'aucune utilité. Il est à votre merci.

Autorité : N'attaquez pas de front les positions que vous pouvez obtenir en les tournant. (Napoléon Bonaparte, 1769-1821)

A CONTRARIO

En politique, il est très efficace de se ranger du côté adverse, de construire sa stratégie en suivant l'ennemi : le président Clinton l'employa avec beaucoup de finesse dans ses négociations avec les républicains. Dans cette situation, l'adversaire n'a plus de prise sur vous, plus rien pour manœuvrer. Mais cela peut aussi vous coûter cher si la situation se prolonge : l'opinion publique, talon d'Achille de tout homme politique, ne distingue plus ce qui vous différencie de l'autre camp. À long terme, c'est dangereux ; il vaut mieux user de la stratégie de la polarité (voir chapitre 1), qui est alors bien plus efficace. Attention à ne pas exposer votre propre flanc en attaquant celui de l'adversaire.

19

ENVELOPPEZ L'ENNEMI :

LA STRATÉGIE DE L'ANNIHILATION

Pour vous attaquer ou se venger, les hommes sont prêts à se servir de la moindre faille dans votre défense. N'en laissez paraître aucune et votre adversaire n'aura aucune prise sur vous. Pour cela, le secret est d'envelopper votre ennemi, de le cerner de tous côtés par une pression insupportable, de polariser son attention et de lui interdire tout accès au monde extérieur. L'attaque doit être imprévisible afin de susciter chez l'autre un sentiment latent de vulnérabilité. Lorsque vous sentez que votre adversaire s'affabilit et perd espoir, étranglez-le en resserrant le nœud coulant. Le meilleur des encerclements est bien sûr psychologique ; vous tenez l'adversaire par le mental.

D'après une légende, c'est Shaka qui a définitivement changé la nature du combat dans la région en inventant une lance lourde à lame large, conçue pour supporter les efforts du combat au corps à corps. Peut-être est-il vrai qu'il l'a fait. En tout cas, c'est à lui que l'attribuent des sources zouloues et des récits de voyageurs et de fonctionnaires blancs au XIXe siècle… Cette innovation militaire a laissé une trace dans le folklore zoulou, sinon ailleurs, car Shaka a assurément amené les techniques de combat à un niveau sans précédent, et d'innombrables anecdotes racontent ses prouesses de guerrier : sans doute a-t-il été un des grands génies militaires de son époque. Abandonnant la tactique des escarmouches légères au javelot, Shaka entraîna ses guerriers à avancer rapidement en formation compacte et à chercher le corps à corps, renversant l'ennemi avec d'énormes boucliers de guerre, puis le transperçant avec la formidable lance en profitant de son déséquilibre. Si on ne le jugeait qu'à ses résultats, la capacité de conquête de Shaka a dû être spectaculaire. Dès 1824, les Zoulous avaient éclipsé tous leurs rivaux et étendu leur influence sur une région ayant plusieurs fois la surface de leur contrée d'origine.

Ian Knight, *The Anatomy of the Zulu Army*, 1995

LES CORNES DU BUFFLE

Au mois de décembre 1878, les Anglais déclarèrent la guerre aux Zoulous, tribu guerrière de l'actuelle Afrique du Sud. Ils prétextèrent des troubles entre le Zoulouland et l'État anglais du Natal, mais leur véritable but était de détruire l'armée zouloue, dernière force autochtone qui menaçait les intérêts britanniques de la région, et d'absorber les territoires zoulous dans une confédération d'États sous tutelle britannique. Le général anglais lord Chelmsford planifia d'envahir le Zoulouland avec trois colonnes, celle du milieu visant la capitale Ulundi, au cœur du royaume.

Les Anglais du Natal furent enthousiasmés par cette guerre et, surtout, par les bénéfices qu'il y avait à tirer du Zoulouland. Mais le plus enthousiaste d'entre eux était certainement le colonel Anthony William Durnford, âgé de quarante-huit ans. Pendant toute sa carrière au service de l'empire britannique, il avait été déplacé d'un poste quelconque à un autre pour finir dans le Natal. Il n'avait pas une seule fois pris les armes durant toutes ces années. Il avait hâte de prouver son courage et sa valeur, mais approchait d'un âge où ses rêves de jeune homme ne pouvaient espérer être accomplis. Cette guerre imminente était l'occasion dont il avait toujours rêvé.

Pressé de passer à l'action et d'éblouir ses supérieurs, Durnford se porta volontaire pour organiser la force d'élite des soldats autochtones du Natal qui devaient se battre aux côtés des Anglais. Son offre fut acceptée mais, alors que les Anglais envahissaient le Zoulouland au début du mois de janvier 1879, il fut soudain écarté du champ de bataille. Lord Chelmsford ne lui faisait pas vraiment confiance : sa soif de gloire le rendait trop impétueux. En outre, pour quelqu'un qui n'avait aucune expérience du champ de bataille, il était un peu âgé. Durnford et sa compagnie furent donc cantonnés à Rorke's Drift, en Zoulouland occidental, pour assurer la sécurité aux frontières avec le Natal. Amer mais consciencieux, Durnford obéit.

Quelques jours après l'invasion, les Britanniques n'avaient toujours pas réussi à localiser l'armée zouloue ; ils n'avaient aperçu que quelques hommes çà et là. La tension montait. Le 21 janvier, Chelmsford emmena avec lui la moitié de la colonne centrale, qui campait au pied de la montagne Isandlwana, et partit vers l'est, à la recherche des Zoulous. Quand il aurait trouvé l'ennemi, il ferait venir le reste de son armée. Mais les Zoulous, insaisissables, risquaient d'attaquer le camp en son absence et les hommes de Rorke's Drift étaient ses troupes les plus proches. Ayant besoin de renforcer Isandlwana, il fit dire à Durnford de l'y rejoindre. En tant que colonel, Durnford serait désormais le plus haut gradé du camp, mais Chelmsford ne s'inquiéta pas de ses compétences en matière de commandement ; dans son esprit, seule la bataille à venir comptait.

À l'aube du 22 janvier, Durnford reçut la nouvelle qu'il avait toujours attendue. Masquant à grand-peine son excitation, il partit vers l'est avec ses 400 hommes, en direction d'Isandlwana. Il arriva au camp vers dix heures du matin. Ayant étudié le terrain, il comprit pourquoi Chelmsford s'y était établi : des kilomètres de prairies vallonnées s'étendaient au sud et à l'est – quiconque venant de ces directions serait visible

de loin. Au nord, il y avait la montagne, et au-delà, la plaine de Nqutu. Ce côté n'était pas vraiment sécurisé, mais des éclaireurs étaient installés aux passages clés des plaines et des montagnes ; une attaque venant de ce point serait donc détectée à temps.

Peu après son arrivée, Durnford apprit qu'une grosse force zouloue avait été repérée dans la plaine de Nqutu, se dirigeant vers l'est, probablement pour attaquer par l'arrière la colonne centrale de Chelmsford. Ce dernier avait insisté pour que les 1 800 hommes d'Isandlwana restent ensemble. En cas d'attaque, ils avaient une force de feu suffisante pour faire face à toute l'armée zouloue, tant qu'ils restaient concentrés et ordonnés. Mais pour Durnford, il était plus important d'enfin mettre la main sur la principale force zouloue. Les soldats britanniques étaient à cran, inquiets de ne pas savoir où l'ennemi se dissimulait. Les Zoulous n'avaient pas de cavalerie et la plupart d'entre eux se battaient avec des lances. Une fois l'endroit où ils se cachaient découvert, le plus difficile serait fait. L'artillerie et la discipline des soldats britanniques auraient raison d'eux. Durnford pensait que Chelmsford était trop prudent. Il décida de désobéir aux ordres et conduisit ses 400 hommes vers le nord-est, parallèlement à la plaine de Nqutu, pour trouver les Zoulous.

Alors que Durnford quittait le camp, un éclaireur de la plaine de Nqutu aperçut quelques Zoulous qui faisaient paître leur bétail à six ou sept kilomètres de là. Il partit au galop pour les rejoindre, mais les Zoulous disparurent mystérieusement. Arrivant à l'endroit où il les avait vus, il arrêta son cheval juste à temps : en dessous de lui, il vit un profond ravin, totalement invisible depuis la surface de la plaine. Au fond du ravin s'étalait – aussi loin qu'il regardât, dans toutes les directions – une foule immense de guerriers zoulous en tenue de combat, le regard brûlant d'une intensité sinistre. Visiblement, ils étaient sur le point de lancer l'attaque. Médusé, le cavalier anglais resta quelques instants paralysé par la surprise. Lorsque des centaines de lances se pointèrent vers lui, il finit par faire demi-tour et s'enfuit à toute vitesse. Les Zoulous émergèrent aussitôt du ravin et se lancèrent à sa poursuite.

Bientôt, les autres éclaireurs de la plaine eurent la même vision de cauchemar : des centaines de Zoulous barraient l'horizon. Ils étaient au moins 20 000. Même de loin, il était évident qu'ils se déplaçaient en formation, les deux extrémités de la ligne s'avançant comme des cornes. Les éclaireurs se ruèrent vers le camp pour prévenir que l'attaque zouloue avait commencé. Lorsqu'il apprit la nouvelle, Durnford jeta un coup d'œil au faîte de la colline qui les dominait : un flot de Zoulous en dégringolait le versant. Il mit ses hommes en formation pour les repousser tout en battant en retraite vers le camp. Les Zoulous manœuvraient avec une précision inouïe. Durnford ne vit pas que la pointe de la corne gauche de l'armée zouloue se déplaçait dans les hautes herbes et contournait le camp, afin de retrouver l'autre pointe et ainsi encercler complètement les Anglais.

Face à Durnford et ses hommes, les Zoulous semblaient sortir de terre, émergeant en nombre des rochers et du sol. Un groupe de cinq ou

La façon dont les Zoulous utilisaient soigneusement le camouflage pour avancer a été remarquée par les Britanniques plus d'une fois. Un autre survivant anonyme d'Isandlwana remarqua que, au fur et à mesure que les Zoulous franchissaient la crête de Nyoni et arrivaient en vue du camp, ils « semblaient presque sortir de terre. Des rochers et des buissons sur les hauteurs au-dessus de nous s'élancèrent des dizaines d'hommes, certains avec des fusils, d'autres avec des boucliers et des sagaies. » Le lieutenant Edward Hutton du 60e régiment laissa une description plus complète du déploiement de l'armée zouloue lors de l'attaque Gingindlovu : « De sombres masses d'hommes, en bon ordre et avec une discipline admirable, se suivaient en rangs serrés, courant à un rythme régulier à travers les hautes herbes. Après avoir fait un mouvement tournant en sorte de venir exactement devant notre avant, la plus grande partie des Zoulous se scinda en trois lignes, en groupes de cinq à dix hommes, et s'avança vers nous… Ils continuèrent à avancer, toujours en courant, jusqu'à environ 800 mètres de nous, et ouvrirent le feu. Malgré l'agitation du moment, nous ne pouvions qu'admirer la façon parfaite dont ces Zoulous menaient leur échauffourée. Un groupe de cinq ou six hommes se levait et se précipitait à travers les longues herbes, en esquivant d'un côté et de l'autre, tête basse, gardant

fusils et boucliers hors de notre vue. Ils plongeaient alors dans les hautes herbes et rien ne pouvait laisser deviner où ils se trouvaient, à l'exception de quelques bouffées de fumée. Et alors ils avançaient de nouveau… » La vitesse de cette avance finale était terrifiante. Quand les Britanniques reçurent l'ordre de cesser le feu et de se replier à Isandlwana, les Zoulous étaient cloués au sol à quelque deux ou trois cents mètres des positions britanniques. Le lieutenant Curling, de l'artillerie, remarqua que, pendant le temps qu'il fallut à des artilleurs expérimentés pour mettre en train leurs canons, les Zoulous s'étaient précipités si rapidement que l'un des canonniers avait en fait été frappé d'un coup de couteau alors qu'il montait sur le siège d'essieu. Un ancien combattant zoulou de cette bataille, uMhoti du uKhandempemvu, jugea la charge finale si rapide que « comme une flamme, toute la force zouloue se leva et se précipita sur eux ».

IAN KNIGHT, THE ANATOMY OF THE ZULU ARMY, 1995

six d'entre eux chargeait soudainement au fusil ou à la lance, puis disparaissait de nouveau. Lorsque les Anglais s'arrêtaient pour recharger leurs armes, les Zoulous en profitaient pour s'approcher encore, atteignant parfois les lignes anglaises pour éviscérer un soldat britannique dans un corps à corps sanglant. La lance transperçait l'homme dans un bruit de succion intolérable.

Durnford parvint à ramener ses hommes au camp. Ils étaient encerclés, mais tenaient leurs rangs serrés et tiraient sans relâche : ils abattirent des centaines de Zoulous et réussirent à les maintenir à distance. C'était comme un exercice de tir. Comme l'avait prédit Durnford, la supériorité de leur force de frappe faisait la différence. Il jeta un coup d'œil alentour ; le combat était dans une impasse et ses soldats se défendaient avec une confiance relative. Mais Durnford finit par remarquer un léger ralentissement des fusillades. Les soldats commençaient à manquer de munitions et perdaient du temps à ouvrir de nouvelles caisses et recharger leurs armes. Les Zoulous en profitaient pour resserrer le cercle. Une vague d'angoisse balayait les troupes anglaises lorsque l'un d'entre eux se faisait empaler. Les Zoulous se battaient avec une détermination que les Anglais n'avaient jamais vue. Ils avançaient comme si les balles ne pouvaient les atteindre, comme s'ils étaient en transe.

Soudain, les Zoulous sentirent poindre l'acmé du combat. Ils entrechoquèrent leurs lances et leurs boucliers en lançant leur cri de guerre : *Usuthu !* Ce fut un vacarme terrifiant. À l'extrémité nord-est du camp, un groupe de soldats britanniques céda à la panique à la vue de ces sauvages déchaînés qui n'étaient plus qu'à quelques mètres, et qui se rapprochaient encore. Comme sur un signal, les Zoulous qui se trouvaient au centre du cercle firent pleuvoir leurs lances sur les Anglais, tuant beaucoup de soldats et semant la panique dans les rangs. Surgie de nulle part, une force de réserve chargea, se déploya autour du cercle et doubla en un instant le nombre d'hommes. Durnford essaya de maintenir l'ordre, mais il était trop tard : en quelques secondes, ce fut le chaos. Et c'était chacun pour soi.

Durnford se précipita dans la seule brèche du cercle et tenta de la maintenir ouverte pour que le reste de ses hommes puisse se replier vers Rorke's Drift. En quelques minutes à peine, il fut transpercé par une lance zouloue. Et ce fut la fin de la bataille d'Isandlwana. Quelques centaines d'hommes parvinrent à s'échapper par la brèche pour laquelle Durnford était mort ; les autres, environ 1 400 hommes, furent tués.

Après une défaite aussi cuisante, les forces anglaises se retirèrent rapidement du Zoulouland. Effectivement, la guerre était finie, mais pas comme les Britanniques s'y attendaient.

Interprétation

Quelques mois après la défaite d'Isandlwana, les Anglais organisèrent une invasion plus large et réussirent à vaincre les Zoulous. Mais la leçon d'Isandlwana demeura dans les mémoires, considérant surtout l'incroyable écart technologique qui séparait les deux armées.

Le style de combat zoulou avait été mis au point plus tôt durant le XIXe siècle par le roi Shaka Zulu qui, dans les années 1820, avait fait de cette petite tribu perdue la première force militaire de la région. Shaka inventa la lourde lance zouloue à large lame, la sagaie, qui fit des ravages. Il imposa à ses hommes une discipline rigoureuse, les entraînant à avancer et à encercler l'ennemi avec une précision mécanique. Le thème du cercle était récurrent dans la culture zouloue – c'est un symbole de l'unité tribale, un motif courant dans les arts et leur principal schéma de combat. Les Zoulous étaient incapables de se battre longtemps, car ils devaient procéder à d'interminables rites de purification après avoir versé le sang au combat. Au cours de ces rituels, ils étaient totalement vulnérables : aucun Zoulou ne pouvait combattre de nouveau ou rejoindre sa tribu s'il n'avait pas été purifié. L'armée zouloue, très vaste, était difficile à maintenir sur le champ de bataille. Une fois mobilisée, elle devait donc non seulement battre l'ennemi, mais le battre jusqu'au dernier, afin d'éliminer la possibilité d'une contre-attaque pendant la période vulnérable de purification et la démobilisation. Pour une victoire complète, les Zoulous inventèrent donc la technique de l'encerclement.

Avant toute bataille, les Zoulous observaient le terrain en quête de cachettes. Si l'on regarde au loin les plaines et les prairies d'Afrique du Sud, elles offrent une large visibilité, mais elles cachent aussi des ravins et des fossés invisibles à distance. Même de près, les hautes herbes et les rochers forment une couverture parfaite. Les Zoulous savaient se déplacer rapidement d'une cachette à l'autre. À force de courir dans les prairies, ils avaient la plante des pieds aussi solide que du cuir. Ils envoyaient des éclaireurs pour distraire l'ennemi et détourner son attention des mouvements de la force principale.

Lorsqu'ils émergeaient de leurs cachettes et donnaient l'assaut, les Zoulous adoptaient une formation qu'ils appelaient « les cornes, le torse et les reins ». Le torse était la partie centrale de la ligne qui affrontait directement la force ennemie. Entre-temps, les cornes, situées aux deux extrémités de la ligne, encerclaient l'ennemi par les côtés et par l'arrière. Souvent, l'extrémité d'une des cornes restait cachée dans les hautes herbes ; lorsqu'elle émergeait pour compléter l'encerclement, cela créait un choc psychologique violent. Les reins constituaient la force de réserve maintenue à l'arrière : elle intervenait pour le coup de grâce. En attendant leur tour, ces hommes se tenaient dos à la bataille pour ne pas être surexcités et intervenir trop tôt.

Plusieurs années après la bataille d'Isandlwana, une commission se réunit et accusa Durnford d'être responsable de ce désastre. Mais ce n'était pas de sa faute. Bien sûr, les Anglais s'étaient laissés encercler, mais ils avaient réussi à former des lignes en bon ordre, s'étaient battus avec beaucoup d'intelligence et un grand courage. La cause de leur échec fut la même que pour les autres ennemis des Zoulous : la terreur suscitée par la précision de leurs mouvements, le sentiment d'être encerclés dans un espace qui ne cessait de se restreindre, les amis transpercés de tous côtés

À l'aube, Hannibal, ayant envoyé en avant les Baléares et le reste des troupes légères, passa le fleuve, et il plaçait chaque corps, à mesure qu'il avait traversé, dans sa ligne de bataille ; les cavaliers gaulois et espagnols près de la rive, à l'aile gauche, en face de la cavalerie romaine, l'aile droite étant confiée aux cavaliers numides, et le centre de la ligne solidement tenu par l'infanterie dont les Africains constituaient les deux ailes, tandis qu'entre eux, au milieu, étaient les Gaulois et les Espagnols. Les Africains, on les aurait pris pour des Romains, tant ils portaient des armes prises à la Trébie et surtout à Trasimène. Les Gaulois et les Espagnols avaient de grands boucliers presque de même forme, mais leurs épées étaient inégales et différentes : chez les Gaulois, très longues et sans pointe ; chez l'Espagnol, habitué à frapper de pointe plutôt que de taille, courtes, par là faciles à manier, et pointues. Plus que l'attitude de tous les autres combattants, celle des soldats de ces deux peuples, et par leur taille, et par leur aspect, était terrible. Les Gaulois, au-dessus du nombril, étaient nus ; les Espagnols s'étaient mis en ligne avec des tuniques de lin bordées de pourpre, éblouissantes par leur merveilleuse blancheur. Le nombre total des fantassins alors en ligne était de quarante mille, et de dix mille celui des cavaliers. Les généraux commandant les ailes étaient à gauche Hasdrubal, à droite Marhabal ; le centre, Hannibal lui-même le commanda, avec son frère,

Magon. Le soleil, que les adversaires se fussent placés à dessein ou se trouvassent par hasard ainsi, était, fort opportunément, de côté pour les deux lignes, les Romains étant tournés vers le midi, les Carthaginois vers le nord ; mais le vent – les habitants de la région l'appellent Vulturne –, se levant contre les Romains, et leur roulant au visage beaucoup de poussière, leur ôtait la vue. Le cri d'attaque poussé, on se courut sus avec les troupes auxiliaires, et le combat fut engagé d'abord par l'infanterie légère ; ensuite les cavaliers gaulois et espagnols de l'aile gauche et l'aile droite romaine se chargèrent, mais point du tout comme dans les combats ordinaires de cavalerie ; il fallait en effet se charger de front, car, sans laisser aucun espace pour évoluer à l'entour, d'un côté le fleuve, de l'autre l'infanterie enfermaient les cavaliers. Dans les efforts qu'ils faisaient, des deux côtés, droit devant eux, les chevaux finissaient par être immobilisés et serrés dans la mêlée, les hommes, s'empoignant à bras-le-corps, se jetaient à bas de cheval. C'était déjà, en grande partie, une lutte d'infanterie. Toutefois ce combat est plus violent que long ; repoussés, les cavaliers romains tournent le dos. Vers la fin du combat de cavalerie s'engagea la bataille d'infanterie, d'abord égale par les forces et par le courage, tant que tinrent ferme les rangs des Gaulois et des Espagnols ; enfin les Romains, par des efforts longs et répétés de leur front rectiligne et de leurs lignes

par ces affreuses lances, les cris de guerre, les armes qui pleuvaient au moment où ils étaient le plus affaiblis, la vision cauchemardesque des forces de réserve se joignant d'un seul coup au cercle initial. Malgré leur large supériorité technologique, les Anglais se laissèrent abattre par cette tactique de pression psychologique.

L'homme est une créature intelligente : face à un échec, à un revers, il trouve toujours le moyen de s'adapter, de contourner le problème. Il cherche la faille dans le mur et finit souvent par la trouver ; il est débrouillard, volontaire, se laisse rarement abattre. L'histoire de la guerre est jonchée d'anecdotes de ces ajustements et retournements spectaculaires, excepté dans une seule situation : l'encerclement. Physique ou psychologique, c'est la seule stratégie dont on ne peut se sortir.

Lorsqu'elle est bien maîtrisée, elle ne laisse aucune issue de secours à votre adversaire, aucun espoir. Il est cerné, et le cercle se resserre. Dans l'espace abstrait social et politique de la guerre, l'encerclement consiste en une manœuvre qui donne à l'adversaire le sentiment d'être attaqué de toutes parts, d'être acculé sans le moindre moyen de contre-attaquer. Encerclé, sa volonté est brisée. Comme les Zoulous, gardez une force en réserve, ces reins qui soutiendront vos cornes – vous frapperez avec lorsque vous sentirez augmenter les faiblesses de votre adversaire. C'est le désespoir qui aura raison de lui.

Il faut conduire l'adversaire à reconnaître sa défaite du fond du cœur.
MIYAMOTO MUSASHI (1584-1645)

LES CLEFS DE LA GUERRE

Il y a des milliers d'années, l'homme était un nomade errant parmi les déserts et les plaines, vivant de chasse et de cueillette. Puis il est passé à la vie sédentaire et à la culture. Ce changement nous apporta le confort et un contrôle renforcé du quotidien mais, malgré tout, quelque chose en nous reste nomade : nous associons nécessairement l'espace et la possibilité de nous déplacer à un sentiment de liberté. Pour le chat, un espace clos et petit est synonyme de confort, mais pour l'être humain, il est synonyme de suffocation. Au cours des siècles, ce réflexe est devenu psychologique : ne serait-ce qu'avoir le choix, avoir devant soi un avenir avec des perspectives, nous fait ressentir cette sensation d'un espace ouvert, sans cloisons, sans entraves. Notre esprit ne s'épanouit véritablement que face à plusieurs options, lorsqu'il a toute place pour manœuvrer.

À l'inverse, rien de plus perturbant pour nous que l'encerclement psychologique qui, souvent, nous fait réagir outre mesure. Lorsqu'on se retrouve encerclé par quelqu'un ou quelque chose qui restreint nos choix et nous assiège, nous perdons le contrôle de nos émotions et commettons des erreurs qui aggravent plus encore la situation. Dans les grands sièges militaires de l'histoire, le plus grand danger vient toujours de la panique et

de la confusion qui règnent au sein de la ville assiégée. Sans aucune visibilité, sans aucun contact avec le monde extérieur, les assiégés perdent toute prise sur la réalité. L'animal qui ne peut voir autour de lui est condamné. Lorsque vous ne voyez autour de vous que des Zoulous qui se rapprochent, vous finissez inévitablement par céder à panique et à la confusion.

Les batailles du quotidien ne peuvent être considérées, non sur une carte, mais dans un espace abstrait. Elles sont déterminées par la capacité des gens à manœuvrer, à vous attaquer, à limiter votre pouvoir et à vous prendre de court. Vos adversaires utiliseront le moindre espace libre que vous leur laisserez, même si vous êtes le plus puissant et le plus brillant ; c'est pourquoi il est impératif de leur imposer l'encerclement. Limitez leurs possibilités d'action et bloquez leurs issues de secours. Comme les habitants d'une ville assiégée qui finissent toujours par perdre raison, vos adversaires ne supporteront pas d'être ainsi psychologiquement séquestrés.

Il y a bien des façons d'encercler l'ennemi, mais le plus simple est souvent de construire votre stratégie d'encerclement sur l'exploitation maximale de votre meilleur atout.

Dans sa lutte pour prendre le contrôle de l'industrie pétrolière américaine en désarroi dans les années 1870, John D. Rockefeller, fondateur et président de la Standard Oil, s'appliqua d'abord à s'arroger le monopole des voies de chemin de fer, qui étaient à l'époque le principal moyen de transport du pétrole. Il acheta ensuite les oléoducs qui reliaient les raffineries aux voies de chemin de fer. Les raffineries indépendantes répliquèrent par la création d'un oligopole, pour installer leurs propres oléoducs qui iraient de la Pennsylvanie à la côte, sans passer par les chemins de fer et les oléoducs de Rockefeller. Ce dernier tenta d'acheter les terres où une entreprise, Tidewater, devait installer les oléoducs. Mais ses adversaires parvinrent à le contourner et construisirent un oléoduc en zigzag jusqu'à la mer.

Rockefeller faisait face à un problème classique de la guerre : un ennemi motivé se servait de la moindre faille dans ses défenses pour se soustraire à son contrôle, s'ajustant sans cesse et apprenant à le combattre au fur et à mesure. Il répondit par une manœuvre d'encerclement. Rockefeller commença tout d'abord par construire son propre oléoduc jusqu'à la mer, plus gros que celui de la Tidewater. Ensuite, il acheta des actions de la Tidewater, gagnant des intérêts dans l'entreprise et s'appliquant à ruiner sa réputation et à semer la zizanie. Il initia une guerre des prix, afin de saper la crédibilité de l'oléoduc de la Tidewater. Puis il racheta les raffineries avant qu'elles ne deviennent les clientes de la Tidewater. En 1882, sa stratégie l'avait mené à ses fins : la Tidewater fut obligée de signer un accord entérinant le contrôle de la Standard Oil sur le transport de pétrole. Désormais, l'entreprise dominait encore plus qu'avant la guerre.

La stratégie de Rockefeller fut de maintenir la pression sur tous les fronts. Les producteurs de pétrole indépendants furent déboussolés : ils ne pouvaient savoir à quel point il contrôlait le système, mais ils se sentaient

épaisses, ébranlèrent le coin ennemi, trop mince et par là peu solide, qui faisait saillie devant le front carthaginois. Les ennemis une fois ébranlés et se repliant précipitamment, les Romains les pressèrent, et, continuant leur mouvement, furent entraînés d'abord, par ces troupes dont la peur précipitait la fuite, au centre de la ligne ennemie, et enfin, nul ne leur résistant, arrivèrent aux Africains des réserves, qui s'étaient établis à droite et à gauche de façon à former deux ailes en retrait, le centre, où se trouvaient les Gaulois et les Espagnols, formant un peu saillie. Quand ce coin saillant, repoussé, rectifia la ligne ennemie, puis, reculant toujours, arriva même à en creuser le centre, les Africains, qui déjà avaient formé le croissant, voyant les Romains se précipiter sans précaution au centre, les tournèrent par les ailes ; bientôt, en étirant celles-ci, ils enfermèrent leurs ennemis même par-derrière. Alors les Romains, après ce premier combat sans résultat, laissant les Gaulois et les Espagnols qu'ils avaient massacrés pendant qu'ils montraient le dos, commencent contre les Africains un combat nouveau, inégal non seulement parce qu'ils sont encerclés, mais parce que, fatigués, ils luttent contre des adversaires frais et pleins d'ardeur.

Tite-Live, 59 av J.-C.-17 apr. J.-C., histoire romaine, publié sous la direction de M. Nisard, Firmin-Didot, Paris, 1869

Ce soir-là, Ren Fu fit arrêter les soldats de l'armée Song au bord du fleuve Haoshui tandis que Zhu Guan et Wu Ying campaient sur un affluent du fleuve, à quelque cinq lis de distance. Les éclaireurs signalèrent que les forces Xia étaient inférieures en nombre et avaient l'air passablement effrayées. À cette nouvelle, Ren Fu perdit sa vigilance et se mit à mépriser les hommes de Xia. Il n'empêcha pas ses officiers et ses hommes de poursuivre l'armée Xia et de capturer ses provisions abandonnées. Geng Fu lui rappela que les hommes de Xia s'étaient toujours montrés trompeurs et lui conseilla de ramener la discipline chez ses soldats et d'avancer lentement, en formation normale. Il fallait aussi envoyer des éclaireurs pour explorer les environs et découvrir quel tour préparait l'ennemi. Mais Ren Fu ignora ce conseil. Il se mit d'accord avec Zhu Guan pour traquer l'ennemi par des chemins séparés et refaire leur jonction le lendemain à l'embouchure du fleuve Haoshui. Les cavaliers Xia feignirent la défaite et se laissèrent entrevoir de temps à autre à quatre ou cinq lis devant l'armée Song. Ren Fu et Zhu Guan avancèrent à marche forcée et finirent par arriver au nord de la ville de Longgan. Là, les soldats Xia s'évaporèrent hors de vue. Ren Fu réalisa enfin qu'il avait été trompé et décida de faire sortir ses troupes de la région montagneuse.

Le lendemain, Ren Fu emmena ses hommes vers

dépassés. Lorsqu'ils abandonnèrent, ils avaient encore les moyens financiers de s'en sortir, mais n'en avaient tout simplement plus le courage ni l'espoir. L'encerclement de la Tidewater fut rendu possible par les immenses ressources dont Rockefeller disposait. Il s'en servit dans la pratique, mais également sur le plan psychologique, pour donner l'impression d'être un ennemi insatiable qui ne les laisserait jamais en paix. Il gagna grâce à ses ressources, mais aussi et surtout grâce à l'usage psychologique qu'il en fit.

Pour encercler vos ennemis, ne lésinez pas sur les moyens. Si vous avez beaucoup d'hommes, servez-vous-en pour donner l'impression qu'ils sont omniprésents. C'est ainsi que Toussaint Louverture mit fin à l'esclavage dans l'île d'Haïti à la fin du XVIIIe siècle, et qu'il libéra l'île du joug français : il fit jouer l'effet de masse pour donner aux Blancs le sentiment qu'ils étaient encerclés par une force hostile. Aucune minorité ne supporte ce sentiment bien longtemps.

N'oubliez pas : le pouvoir de la stratégie d'encerclement est avant tout psychologique. Faire en sorte que l'adversaire *se sent*e vulnérable aux attaques de tous côtés est aussi efficace que s'il était physiquement encerclé.

Au cours des XIe et XIIe siècles, la secte chiite ismaili vit se développer un groupuscule, surnommé plus tard « Les Assassins », qui mit au point une stratégie consistant à mettre à mort les leaders musulmans qui avaient persécuté les ismaéliens. Leur méthode consistait à infiltrer un de leurs Assassins au plus près de la cible, voire même à en faire parfois son garde du corps. Patients et efficaces, au fil des ans, les Assassins instillèrent la paranoïa parmi les musulmans des autres branches. Ils craignaient tous d'être abattus n'importe quand, par n'importe qui. Aucun calife, aucun vizir n'était en sécurité. Cette technique leur assurait une économie maximale : au final, les Assassins n'avaient tué que quelques personnes, mais la menace qu'ils constituaient conféra aux ismaéliens un pouvoir politique immense.

Il suffit de quelques coups portés au bon endroit et au bon moment pour que vos ennemis se sentent extrêmement vulnérables. Soyez économe : trop de coups vous forgent un corps, une personnalité à laquelle l'ennemi peut répondre et contre laquelle il va développer une stratégie. Mieux vaut rester évanescent, imprévisible. Votre encerclement psychologique n'en sera que plus complet et plus effrayant.

Les meilleurs encerclements sont ceux qui ciblent les vulnérabilités et les faiblesses intrinsèques de l'ennemi. Soyez attentif aux signes d'arrogance, d'agressivité, de fragilité psychologique. Lorsque Winston Churchill eut remarqué la tendance paranoïaque d'Adolf Hitler, il s'appliqua à lui donner l'impression que l'Axe pouvait être attaqué de toutes parts : les Balkans, l'Italie, l'ouest de la France. Pourtant, les ressources de Churchill étaient bien maigres ; il fallait se montrer très fin pour réussir ces attaques. Mais c'était suffisant : un homme comme Hitler ne pouvait tolérer l'idée d'être à ce point vulnérable. En 1942, ses forces s'étalaient sur toute l'Europe ; les astuces de Churchill les dispersèrent encore. Une simple feinte retint les forces allemandes d'envahir la

Russie ; cela leur coûta finalement très cher. Encouragez les angoisses des paranoïaques : ils se mettront à imaginer des attaques auxquelles vous n'avez même pas pensé. Leurs cerveaux enfiévrés termineront l'encerclement psychologique que vous avez commencé.

Lorsque le général carthaginois Hannibal préparait ce qui allait être l'encerclement le plus dévastateur de l'histoire militaire (sa victoire à la bataille de Cannes en 216 av. J.-C.), ses espions lui rapportèrent que le général romain Varron était un homme impétueux, arrogant et méprisant. Hannibal était en sous-nombre de moitié, mais il fit deux choix qui lui donnèrent la victoire. D'abord, il attira les Romains sur un petit espace où leurs vastes armées ne pouvaient manœuvrer. Puis, il affaiblit le centre de ses propres lignes pour placer ses meilleures troupes et sa cavalerie aux extrémités. Conduits par Varron, les Romains chargèrent au centre, qui céda. Ils poussèrent au maximum. Puis, comme les Zoulous, qui avaient encerclé les Britanniques entre leurs deux cornes, les extrémités des lignes carthaginoises se rejoignirent pour encercler les Romains et les écraser.

Les personnes d'un tempérament emporté, violent et hautain sont particulièrement faciles à piéger dans une stratégie d'encerclement : jouez l'idiot ou le faible, et l'adversaire fonce tête baissée, sans s'arrêter pour réfléchir à ce qu'il fait. La moindre de ses faiblesses, le moindre désir frustré pourra donc nourrir votre encerclement.

C'est ainsi que les Iraniens encerclèrent l'administration du président Ronald Reagan, en 1985 et 1986, dans ce qui devint l'affaire Iran-Contra, ou Irangate. Les États-Unis déclarèrent un embargo international sur la vente d'armes à l'Iran. Pour combattre ce boycott, les Iraniens pouvaient profiter de deux faiblesses de l'adversaire : d'abord, le Congrès avait coupé les fonds que les États-Unis fournissaient aux Contras pour combattre le gouvernement sandiniste au Nicaragua, cause chère au gouvernement Reagan. Ensuite, l'administration était profondément perturbée par le nombre croissant d'Américains tenus en otages au Moyen-Orient. Jouant sur ces faiblesses, les Iraniens purent piéger les Américains comme Hannibal le fit avec les Romains à la bataille de Cannes : ils misèrent sur la libération des otages et sur les fonds secrets des Contras en échange d'armes.

Cela semblait trop beau pour résister, mais alors que les Américains s'engageaient plus avant dans ce jeu de duplicité (négociations en coulisses, réunions secrètes), ils virent leur marge de manœuvre se restreindre considérablement : les Iraniens demandaient plus en échange de moins. Au final, ils obtinrent des tonnes d'armes tandis que les Américains ne purent leur soutirer qu'une poignée d'otages et trop peu d'argent pour faire la différence au Nicaragua. Pire encore, les Iraniens parlèrent ouvertement aux autres diplomates de ces tractations « secrètes », refermant ainsi le piège en s'assurant que tout serait révélé au grand public. Pour les officiels mêlés à l'affaire, ce bourbier était sans issue. Soumis à une pression terrible lorsque tout cela fut exposé au grand jour, leurs tentatives pour s'expliquer ou pour éluder la question ne firent qu'aggraver le problème.

l'ouest, le long du fleuve Haoshui. Ils sortirent enfin des monts Liupan et continuèrent vers la ville de Yangmulong. C'est alors que Ren Fu reçut des rapports d'une activité ennemie dans le voisinage. Il fut obligé d'arrêter ses troupes à quelque cinq lis de la ville et de les ranger en formation défensive. À ce moment, on découvrit au bord de la route plusieurs grosses caisses en bois solidement fermées ; on entendait à l'intérieur comme des bruissements d'aile. Intrigué, Ren Fu fit ouvrir les caisses. Tout d'un coup, des dizaines de pigeons s'envolèrent des caisses et s'élevèrent dans le ciel en faisant tinter des grelots accrochés à leurs pattes. Tous les soldats Song avaient le nez en l'air, stupéfaits, quand un grand nombre de soldats Xia se jetèrent sur eux de toutes les directions, car ils les avaient parfaitement encerclés. En entendant les clochettes des pigeons, Yuanhao sut que l'armée Song était tombée dans son embuscade. Il envoya alors un vice-général avec 50 000 hommes pour encercler et attaquer la bande de soldats conduite par Zhu Guan, et il mena l'autre moitié de ses soldats en personne pour attaquer Ren Fu qu'il considérait comme un adversaire plus coriace que Zhu Guan… Les soldats Song ne réussirent pas à rompre l'encerclement et furent obligés de continuer à se battre dans la mêlée. Beaucoup furent tués et certains, désespérés, se jetèrent dans le précipice. Ren Fu lui-même fut bien

touché par une douzaine de flèches. Un de ses gardes le supplia de se rendre, ce qui était peut-être la seule façon de sauver sa vie et celle des hommes qu'il lui restait. Mais Ren Fu soupira et dit : « Je suis le général des Song et je paierai cette défaite de ma vie. » À ces mots, il brandit sa massue et se battit férocement jusqu'au moment où il fut mortellement blessé au visage par un coup de lance. Alors, il se donna la mort en s'étranglant. Tout l'état-major de Ren Fu mourut au combat et son armée fut totalement écrasée.

THE WILES OF WAR: 36 MILITARY STRATEGIES FROM ANCIENT CHINA, traduit par Sun Haichen, 1991

Pour attirer votre ennemi dans ce type de piège, essayez toujours de lui faire croire qu'il garde le contrôle de la situation. Tant qu'il a confiance, il avance. La plupart des Américains mêlés à l'affaire de l'Iran-Contra étaient persuadés d'être les fines mouches qui piégeaient les naïfs Iraniens.

Enfin, veillez à ne pas encercler uniquement les forces de l'ennemi, ou l'une de ses faiblesses spécifiques : tenez compte de l'ensemble de sa stratégie, de son schéma tout entier. Cette forme ultime d'encerclement requiert d'étudier d'abord la partie rigide et prévisible de la stratégie adverse, pour construire en conséquence une nouvelle stratégie qui projette l'ennemi dans un contexte différent, où son expérience passée devient inutile. Face aux armées musulmanes, russes, polonaises, hongroises, et même face à l'ordre teutonique, les Mongols ne se contentèrent pas de les battre : ils les anéantirent en inventant un style de guerre mobile, auquel les ennemis, englués dans des coutumes ancestrales, ne pouvaient résister. Ce type d'écart stratégique donne les clefs de la victoire non seulement sur une bataille, mais également sur des campagnes à grande échelle : c'est le but ultime de toute forme de guerre.

Image :
Le nœud coulant.
Une fois qu'il est en place,
il n'y a plus d'échappatoire,
plus d'es- poir. À la
seule idée d'y être
pris, l'en- nemi pani-
que, se débat. Ses efforts
pour s'en échapper ne
font que précipiter sa
mort.

Autorité : Mettez un singe en cage et il se transforme en cochon. Non qu'il cesse d'être malin et rapide, mais il n'a plus le champ libre pour exercer ses dons. (*Huainanzi*, IIe siècle av. J.-C.)

A CONTRARIO

Le risque d'une stratégie d'encerclement est que, à moins d'être parfaite, elle ne vous laisse en position vulnérable. Vous avez abattu vos cartes. L'ennemi sait que vous essayez de l'anéantir et, à moins que vous ne frappiez un grand coup tout de suite, il fera tout, non seulement pour se défendre, mais aussi pour vous anéantir lui-même : c'est désormais son seul espoir de salut. Certaines armées qui ont raté leur stratégie d'encerclement se sont fait elles-mêmes encercler. N'usez donc de cette stratégie que lorsque vous avez des chances raisonnables d'atteindre le but souhaité.

20

METTEZ VOTRE ADVERSAIRE EN SITUATION DE FAIBLESSE : LA STRATÉGIE DU FRUIT MÛR

Même si vous êtes le plus puissant de tous, les batailles interminables sont épuisantes, coûtent cher et sont dépourvues d'imagination. Un bon stratège préfère manœuvrer : avant même le début de la bataille, il trouve le moyen de mettre son adversaire en position de faiblesse de façon à ce que la victoire soit rapide et facile. Obligez l'ennemi à prendre des directions qui semblent séduisantes, mais qui sont des pièges et des voies sans issue. S'il occupe une position de force, poussez-le à l'abandonner pour partir à la chasse au dahu. Mettez-le face à des dilemmes : il a le choix, mais aucune alternative n'est satisfaisante. Semez le chaos et le désordre. Confus, frustré et en colère, votre adversaire est tel un fruit pourrissant sur sa branche : à la plus légère brise, il ira s'écraser au sol.

L'art de la guerre est comme celui de la chasse. On prend la bête sauvage en employant la reconnaissance, les filets, les aguets, l'affût, l'encerclement et autres stratagèmes plutôt que la force brutale. Il faudra agir de même à la guerre, que l'ennemi soit nombreux ou pas. Tenter simplement de l'emporter sur lui en terrain découvert, corps à corps et face à face, même si vous semblez réussir, est une entreprise fort risquée et porteuse de sérieux dommages. Sauf en cas d'extrême urgence, il est ridicule de tenter d'emporter la victoire à un tel prix et cela n'apporte que vaine gloire.

L'EMPEREUR BYZANTIN MAURICE, 539-602, STRATEGIKON, traduit par Catherine Ter-Sarkissian

L'ART DE LA MANŒUVRE

On identifie dans l'histoire militaire deux styles de guerres. Le plus ancien est la guerre d'usure : l'ennemi finit par se rendre parce que vous avez tué trop de ses hommes. Dans le cadre d'une guerre d'usure, un général réfléchit à la façon de submerger l'adversaire par le nombre, ou bien livre bataille avec le type de formation ou la technologie militaire qui fera le plus de dégâts. Dans tous les cas, la victoire s'obtient en épuisant l'ennemi. Aujourd'hui encore, avec les prodigieuses technologies à notre disposition, la guerre d'usure reste remarquablement brutale, faisant appel aux instincts les plus violents de l'être humain.

Au fil des siècles, et notamment en Chine ancienne, on mit au point une autre façon de se battre. Là, le but n'est pas de détruire l'adversaire *pendant* la lutte, mais de l'affaiblir et de le déséquilibrer *avant* qu'elle ne commence. Le leader manœuvre pour agacer l'autre, le plonger dans la confusion et le mettre en situation délicate. Se battre en côte, le soleil ou le vent de face, dans un espace exigu… Dans ce type de guerre, une armée mobile est plus efficace qu'une armée nombreuse.

La philosophie de l'art de la manœuvre fut codifiée par Sun Zi dans son *Art de la guerre*, rédigé pendant la période des Trois Royaumes, entre le Ve et le IIIe siècle av. J.-C. ; deux cents ans de combats où la survie d'un État dépendait de son armée et de ses stratèges. Pour Sun Zi et ses contemporains, il était évident que les coûts de la guerre ne se comptaient pas seulement en nombre de vies : ils comprenaient les ressources, les alliés politiques et le moral des soldats comme celui des civils. Ces coûts augmentaient exponentiellement avec le temps jusqu'à ce que même la plus guerrière des nations s'effondre d'épuisement. Mais une manœuvre adroite arrache la victoire à un prix moindre. Un ennemi placé en position de faiblesse succombe plus facilement à la pression psychologique. Avant que la bataille n'ait débuté, il commence déjà à s'effondrer, et baisse même parfois les bras sans combattre.

Hors d'Asie, plusieurs stratèges ont fait un usage remarquable de ce genre de guerre : Napoléon Bonaparte en est l'exemple type. Mais de manière générale, la guerre d'usure est le style le plus ancré dans les mentalités occidentales, de la Grèce antique à l'Amérique moderne. Dans cette culture de l'usure, le but reste toujours d'écraser problèmes et obstacles, tout ce qui entrave le passage. Dans les médias, on insiste sur les grandes batailles, qu'il s'agisse de politique ou d'art ; des situations statiques, manichéennes, composées de gagnants et de perdants. Les gens sont irrésistiblement attirés par l'émotion et le drame dans toute confrontation. On ne s'intéresse pas aux nombreuses étapes qui ont conduit à cette confrontation ; les histoires que l'on se transmet de génération en génération et qui font la culture sont toutes orientées de cette manière. La fin comporte toujours une morale. En outre, tout le monde s'accorde à dire que c'est la façon la plus noble, la plus honnête, la plus virile de combattre.

Plus que toute autre chose, l'art de la manœuvre est une autre façon de penser. Là, l'important, c'est le processus, les étapes vers la bataille et

la façon d'orienter chacune de ces étapes afin que la confrontation soit moins chère et moins violente. Dans l'univers de la manœuvre, rien n'est immobile. Les batailles en elles-mêmes sont des illusions, des drames montés de toutes pièces, des étincelles qui parcourent le flot des événements. Ce flot est fluide, dynamique, et altérable par une stratégie bien pensée. Cette philosophie ne trouve ni honneur ni moralité à gaspiller du temps, de l'énergie et des vies sur le champ de bataille. On y considère la guerre d'usure comme un réflexe primitif de paresse, une tendance à se battre instinctivement, sans réfléchir.

Dans une société fondée sur le modèle de la guerre d'usure, vous gagnez un avantage immédiat en vous convertissant à l'art de la manœuvre. Votre processus de pensée sera plus fluide, plus vivant, et vous tirerez profit des tendances rigides et violentes des gens qui vous entourent. En pensant avant tout à la situation générale et à la façon de mettre les autres en situation de faiblesse plutôt qu'à la façon de les combattre, vos batailles seront moins sanglantes. La vie est longue, le conflit interminable : c'est donc là une stratégie bien plus sage si vous envisagez une carrière durable et fructueuse. La manipulation est tout aussi efficace que la guerre d'usure. L'affaiblissement de vos ennemis, c'est comme attendre la maturation du grain, à moissonner au bon moment.

Voici les quatre principes fondateurs de l'art de la manœuvre.

Pensez au plan B. L'art de la manœuvre repose sur la planification : c'est là votre base. Trop rigide, vous n'aurez pas les moyens de vous ajuster aux frictions et aux aléas inévitables de la guerre ; trop flou, des imprévus risquent de vous submerger. Les plans parfaits se fondent sur une analyse détaillée de la situation, qui vous permet de choisir la meilleure voie ou la position idéale et d'avoir sous la main plusieurs options possibles, des plans B, en fonction de la réaction du camp adverse. Un plan B permet de contourner l'ennemi : vos réactions à des circonstances évolutives sont plus rapides et plus rationnelles.

Préservez votre marge de manœuvre. On ne peut être mobile et manœuvrer librement si l'on s'enferme dans des espaces restreints ou des situations closes. Tenez compte d'une nécessaire mobilité et gardez plus d'options que votre ennemi ; c'est beaucoup plus important que de tenir des territoires ou des biens. Vous avez besoin d'espaces ouverts, et non de positions statiques et potentiellement mortelles. Cela veut dire qu'il ne faut pas se surcharger de responsabilités qui limiteront vos options. Ne vous enfermez pas dans une position qui vous bloquera dans une impasse. Le besoin d'espace est autant psychologique que physique : il faut avoir l'esprit libre pour créer un plan utile et sensé.

Imposez à l'ennemi des dilemmes, et non des problèmes. La plupart de vos adversaires sont intelligents et pleins de ressources. Si vos manœuvres ne sont que des obstacles, ils parviendront à les contourner tôt ou tard.

Les « obsédés des statistiques », comme les appelle Simpkin, ne peuvent réfléchir au-delà de la bataille et considèrent que la seule façon – ou tout au moins la plus souhaitable – de battre un ennemi est de détruire des éléments chiffrables de l'armée et notamment les instruments du combat (blindés, soldats, canons, etc.). Si l'obsédé de statistiques envisage les aspects immatériels de la guerre (moral, initiative, effet de surprise), il n'y voit qu'un paramètre du combat permettant d'obtenir de meilleurs résultats statistiques. S'il apprend quelque chose concernant la manœuvre, il n'y voit essentiellement que les préliminaires de la bataille. En d'autres mots, il ne fait mouvement que pour se battre. La théorie de la manœuvre en revanche cherche à battre l'ennemi par d'autres moyens que la simple destruction de ses effectifs. D'ailleurs, l'application la plus haute et la plus pure de la théorie de la manœuvre est de devancer l'ennemi, c'est-à-dire de le désarmer ou de le neutraliser avant la bataille. Si ce n'est pas possible, la manœuvre cherche à disloquer les forces ennemies, c'est-à-dire à les écarter des positions stratégiques ou, a contrario*, rendre ces dernières inutiles et sans objet du point de vue de la bataille. Si l'ennemi ne peut être devancé ni disloqué, le praticien de la guerre de manœuvre cherchera à empêcher l'ennemi de fonctionner, c'est-à-dire détruire ou*

Un dilemme, c'est différent : quoi qu'ils fassent, quelle que soit leur réaction (battre en retraite, avancer, rester sur place), ils sont en situation de faiblesse. Chaque alternative est mauvaise : si vous vous déplacez rapidement d'un point à un autre, par exemple, vous pouvez forcer l'ennemi soit à se battre avant d'être prêt, soit à se retirer. Il faut l'attirer dans une situation qui s'avérera être un piège.

Créez un maximum de désordre. Pour vaincre, votre ennemi a besoin de comprendre ce que vous faites, de lire vos intentions. Le but de votre manœuvre est de lui rendre cette tâche impossible, de l'envoyer dans une chasse au dahu insensée, de créer une ambiguïté et un doute quant à vos prochaines actions. Si l'adversaire ne parvient pas à vous appréhender, son système est déréglé ; ce désordre, débilitant et destructeur pour l'ennemi, est alors sous votre contrôle.

> Il faut plutôt subjuguer l'ennemi sans livrer bataille : ce sera là le cas où plus vous vous élèverez au-dessus du bon, plus vous approcherez de l'incomparable et de l'excellent.
> SUN ZI (IVe siècle av. J.-C.)

EXEMPLES HISTORIQUES

1. Le 10 novembre 1799, Napoléon accomplit le coup d'État qui le fit premier consul : il avait quasiment les pleins pouvoirs. Dix années durant, la France avait été secouée par la Révolution et la guerre. Maintenant que Napoléon avait les rênes, le plus important était d'établir la paix, de donner le temps au pays de se remettre et à son dirigeant de consolider son pouvoir. Mais la pacification n'allait pas être une mince affaire.

L'Autriche était l'un des pires ennemis de la France. Elle possédait deux vastes armées prêtes à combattre Napoléon : l'une se situait à l'est du Rhin et l'autre dans le nord de l'Italie, sous le commandement du général Michael Melas. Visiblement, les Autrichiens prévoyaient une campagne majeure. Il était trop dangereux d'attendre ; Napoléon dut prendre l'initiative. Il lui fallait battre au moins l'une des deux armées pour forcer l'Autriche à négocier la paix selon les conditions françaises. Le seul atout de son jeu était que, quelques mois auparavant, l'armée française avait pris le contrôle de la Suisse. Il y avait aussi des troupes françaises postées dans le nord de l'Italie, que Napoléon avait pris aux Autrichiens quelques années plus tôt.

Pour planifier la première véritable campagne qu'il dirigeait, Napoléon s'enferma dans son bureau pendant plusieurs jours. Son secrétaire, Louis de Bourienne, se souvenait l'avoir vu à quatre pattes, réfléchissant sur des cartes géantes représentant l'Allemagne, la Suisse et l'Italie, épinglées à même le sol. Les bureaux étaient couverts de montagnes de rapports. Sur des centaines de notes rangées dans des boîtes,

Napoléon avait calculé chaque réaction de l'ennemi pour chaque mouvement. Par terre, il murmurait tout seul et retournait dans sa tête chaque attaque et chaque contre-attaque.

À la fin du mois de mars 1800, Napoléon émergea de son bureau avec un plan de campagne précis pour l'Italie du Nord ; ses lieutenants furent médusés. Ils n'avaient jamais vu ça. À la mi-avril, une armée française sous le commandement du général Jean Moreau traverserait le Rhin et repousserait l'armée autrichienne vers l'est, en Bavière. Puis Napoléon conduirait 50 000 hommes, déjà en place en Suisse, vers l'Italie du Nord, en traversant les Alpes par plusieurs cols. Moreau enverrait alors l'une de ses divisions vers le sud pour suivre Napoléon en Italie. Le mouvement de Moreau en Bavière et l'étalement des divisions en Italie sèmeraient le trouble parmi les stratèges autrichiens quant aux intentions de Napoléon. Si l'armée autrichienne installée sur les rives du Rhin était repoussée suffisamment à l'est, elle serait trop loin pour soutenir celle stationnée en Italie du Nord.

Après la traversée des Alpes, Napoléon souhaitait concentrer ses forces et rejoindre les divisions du général André Masséna, déjà en place en Italie du Nord. Ensuite, le gros de ses troupes se dirigerait vers la ville de Stradella, coupant les communications entre Melas, dans le nord de l'Italie, et son commandement en Autriche. Une fois les troupes de Melas isolées et l'armée française, extrêmement mobile, à proximité, Napoléon aurait l'occasion de leur donner une bonne leçon. En expliquant son plan à Bourienne, Napoléon s'allongea sur une carte géante posée au sol ; il épingla un point à proximité de la ville de Marengo, au centre de l'Italie. « C'est là que nous combattrons », dit-il.

Quelques semaines plus tard, Napoléon commença à positionner ses armées. Mais il reçut des nouvelles troublantes : Melas avait pris les devants en attaquant l'armée de Masséna en Italie du Nord. Le Français avait dû se replier sur Gênes, où les Autrichiens l'avaient rapidement encerclé. Le danger était grand : si Masséna se rendait, les Autrichiens auraient la voie libre vers le sud de la France. En outre, Napoléon comptait sur l'armée de Masséna pour l'aider à battre Melas. Pourtant, le Corse prit la nouvelle avec un calme surprenant et se contenta de faire quelques ajustements : il transféra plus d'hommes en Suisse et donna l'ordre à Masséna de tout faire pour tenir au moins huit semaines afin de retenir Melas tandis que Napoléon arriverait en Italie.

Une autre mauvaise nouvelle tomba une semaine plus tard. Après avoir commencé à repousser les Autrichiens au-delà du Rhin, Moreau refusa d'envoyer la division dont Napoléon avait besoin en Italie : il ne pouvait s'en passer. Il envoya une division moins nombreuse et moins expérimentée. L'armée française s'était déjà lancée dans la dangereuse aventure de la traversée des Alpes. Napoléon n'avait plus le choix et dut se contenter de ce que Moreau lui envoyait.

Le 24 mai, Napoléon avait conduit son armée saine et sauve en Italie. Absorbé par le siège de Gênes, Melas avait ignoré les rapports des mouve-

neutraliser son centre de gravité, de préférence en attaquant grâce aux points forts de ses alliés les points faibles de l'ennemi.

Robert R. Leonhard, the art of maneuver, 1991

L'art de la guerre est de disposer ses troupes de manière qu'elles soient partout à la fois. L'art du placement des troupes est le grand art de la guerre.

NAPOLÉON Ier, 1769-1821, PENSÉES POLITIQUES ET SOCIALES, Lébovici, 1973

ments de l'armée française au nord. Napoléon s'avança vers Milan, près de Stradella où, comme prévu, il coupa les communications autrichiennes. Dès lors, comme un chat guettant sa proie, il n'avait plus qu'à attendre que Melas remarque le piège auquel il était pris et tente de s'en sortir par Milan.

Mais le 8 juin, une troisième mauvaise nouvelle s'abattit sur Napoléon : Masséna s'était rendu deux semaines avant la date espérée. Napoléon devait donc composer avec beaucoup moins d'hommes que prévu et Melas avait gagné une place forte à Gênes. Depuis le début, la campagne avait été frappée d'erreurs et d'impondérables : les Autrichiens qui attaquent plus tôt que prévu, Moreau qui désobéit, Masséna coincé à Gênes et, surtout, qui rend les armes. Alors que les lieutenants napoléoniens redoutaient le pire, Napoléon lui-même gardait son calme et paraissait même étonnamment excité par ces soudains revers de fortune. Il y voyait là certaines opportunités, invisibles pour les autres. La perte de Gênes, notamment, en était une de taille. Il modifia rapidement son plan : au lieu d'attendre Melas à Milan, il dispersa ses divisions en filant vers l'ouest.

Observant attentivement sa proie, Napoléon vit que Melas était littéralement hypnotisé par les mouvements des divisions françaises : fatale hésitation. Napoléon déplaça une division à l'ouest, à Marengo, près des Autrichiens de Gênes, menaçant d'attaquer. Soudain, au matin du 14 juin, ce furent les Autrichiens qui lancèrent l'attaque avec une force surprenante. Cette fois, c'était Napoléon qui avait commis une erreur : il ne prévoyait pas d'attaque autrichienne avant plusieurs jours et ses divisions étaient trop dispersées pour qu'il puisse compter dessus. À Marengo, les troupes autrichiennes représentaient largement le double des françaises. Il envoya des messages urgents dans toutes les directions pour demander des renforts, puis se prépara à la bataille, en espérant que sa petite troupe tiendrait.

Les heures s'écoulèrent sans un signe ami. Les lignes napoléoniennes s'amincissaient ; à trois heures de l'après-midi, les Autrichiens finirent par les percer, obligeant les Français à battre en retraite. C'était le dernier revers de la campagne et pourtant, Napoléon réussit encore à briller. Il parut encouragé par la façon dont la retraite se déroulait, les Français s'éparpillant, les Autrichiens à leur poursuite, sans discipline ni cohésion. Galopant aux côtés des hommes qui s'étaient le plus éloignés, il les rassembla et les prépara à la contre-attaque, leur promettant que les renforts arriveraient au bout de quelques minutes ; il avait raison. Des divisions françaises affluaient de toutes parts. Les Autrichiens, entre-temps, avaient rompu les rangs et étaient totalement désordonnés. Ils tombèrent des nues en voyant les forces françaises qui s'abattaient sur eux. Ils s'arrêtèrent net. Ce fut un massacre. À neuf heures du soir, les Français avaient vaincu.

Comme Napoléon l'avait prévu sur sa carte, la rencontre et la victoire avaient eu lieu à Marengo. Quelques mois plus tard, ils signèrent un traité qui offrait enfin à la France la paix dont elle avait tant besoin et qui dura presque quatre ans.

Interprétation

La victoire de Marengo est souvent attribuée à beaucoup de chance et d'intuition. Mais c'est faux. Napoléon savait qu'un bon stratège sait créer sa propre chance par la stratégie, la planification et la capacité de s'adapter à la dynamique de la situation, du moment. Au lieu de se laisser décourager par des revers de fortune, Napoléon les incorpora à ses plans. Lorsqu'il apprit que Masséna avait été obligé de se replier sur Gênes, il comprit que la lutte pour cette ville enfermerait Melas dans une position statique, laissant le temps à Napoléon d'amener ses hommes. Lorsque Moreau lui envoya une division plus faible que prévue, Napoléon put la faire passer par un col plus étroit, moins connu : les Autrichiens ne pouvaient donc savoir combien d'hommes il avait sous la main. Lorsque Masséna se rendit avant l'heure, Napoléon réalisa que cela encouragerait Melas à l'attaquer, surtout s'il se rapprochait. Et enfin, à Marengo, il savait depuis le début que les premiers renforts arriveraient de toute façon après trois heures de l'après-midi. La poursuite effrénée et désordonnée dans laquelle se lancèrent les Autrichiens rendit la contre-attaque dévastatrice.

Cette capacité à s'adapter et à manœuvrer sur le vif découle des innovations stratégiques de Napoléon. D'abord, il passa des jours entiers à étudier les cartes afin d'en tirer une analyse détaillée. C'est ainsi qu'il comprit, par exemple, qu'un positionnement à Stradella mettrait les Autrichiens face à un dilemme et lui donnerait le choix. Puis, il prit en compte toutes les éventualités : si l'ennemi attaquait par *x*, comment réagir ? Si la partie *y* du plan était déjouée, comment s'en remettre ? Le plan était fluide, lui donnait un nombre considérable d'options : il pouvait s'adapter à l'infini quelle que soit sa situation. Il avait anticipé tous les problèmes possibles : à chaque fois, il avait une réponse sous la main. Son plan était à la fois extrêmement précis et souple ; même lorsqu'il commit une erreur, comme au début de la bataille de Marengo, ses ajustements rapides lui permirent de garder l'avantage sur les Autrichiens. Avant qu'ils ne sachent comment réagir, il était déjà ailleurs. Cette liberté de manœuvre dévastatrice est inséparable d'une planification rigoureuse.

Comprenez bien : dans la vie comme à la guerre, rien ne se passe comme prévu. Les réactions des autres sont étranges, surprenantes, votre équipe se montre soudain d'une bêtise désarmante, etc. Si vous vous heurtez à cette dynamique mouvante avec des plans rigides, si vous ne pensez qu'à tenir une position statique, si vous vous reposez sur la technologie pour contrôler les frictions possibles, vous êtes voué à l'échec. Les changements seront trop rapides pour que vous puissiez vous y adapter et, très vite, ce sera le chaos.

Dans une société d'une complexité croissante, le type napoléonien de planification et de manœuvre est la seule solution rationnelle. On absorbe ainsi autant d'informations et de détails que possible ; on analyse les situations en profondeur, pour anticiper les réactions de l'ennemi et les accidents qui peuvent survenir. C'est là l'unique façon de ne pas se

Il en doit être des troupes à peu près comme d'une eau courante. De même que l'eau qui coule évite les hauteurs et se hâte vers le pays plat, de même une armée évite la force et frappe la faiblesse.
Si la source est élevée, la rivière ou le ruisseau coulent rapidement. Si la source est presque de niveau, on s'aperçoit à peine de quelque mouvement. S'il se trouve quelque vide, l'eau le remplit d'elle-même dès qu'elle trouve la moindre issue qui la favorise. S'il y a des endroits trop pleins, l'eau cherche naturellement à se décharger ailleurs.
Pour vous, si, en parcourant les rangs de votre armée, vous voyez qu'il y a du vide, il faut le remplir ; si vous trouvez du surabondant, il faut le diminuer ; si vous apercevez du trop haut, il faut l'abaisser ; s'il y a du trop bas, il faut le relever.
L'eau, dans son cours, suit la situation du terrain dans lequel elle coule ; de même, votre armée doit s'adapter au terrain sur lequel elle se meut. L'eau qui n'a point de pente ne saurait couler ; des troupes qui ne sont pas bien conduites ne sauraient vaincre.
Le général habile tirera parti des circonstances même les plus dangereuses et les plus critiques. Il saura faire prendre la forme qu'il voudra, non seulement à l'armée qu'il commande mais encore à celle des ennemis.

SUN ZI,
IVe SIÈCLE AV. J.-C.,
L'ART DE LA GUERRE,
traduit par le Père Joseph-Marie Amiot, sj.

LE ROSEAU ET L'OLIVIER

Le roseau et l'olivier disputaient de leur endurance, de leur force, de leur fermeté. L'olivier reprochait au roseau son impuissance et sa facilité à céder à tous les vents. Le roseau garda le silence et ne répondit mot. Or le vent ne tarda pas à souffler avec violence. Le roseau, secoué et courbé par les vents, s'en tira facilement ; mais l'olivier, résistant aux vents, fut cassé par leur violence.

Cette fable montre que ceux qui cèdent aux circonstances et à la force ont l'avantage sur ceux qui rivalisent avec de plus puissants.

ÉSOPE, FABLES, VIe SIÈCLE AV. J. -C., traduit par Émile Chambry, Paris, 1927

perdre dans un labyrinthe d'analyses, mais au contraire de s'en servir pour bâtir un plan à tiroirs fluide, qui laisse toujours une large marge d'action. Les choses doivent rester souples et adaptables. Quel que soit l'imprévu qui vous tombe dessus, restez orienté vers l'ennemi. Avec cette politique, vous comprendrez la formule de Napoléon selon laquelle la chance est avant tout votre propre création.

2. Alors que les républicains s'apprêtaient à choisir leur candidat à la présidentielle de 1936, ils étaient déjà en bonne position. L'actuel Président, le démocrate Franklin D. Roosevelt, était certes populaire, mais les États-Unis étaient encore embourbés dans la crise de 1929 et son chômage. Le déficit budgétaire se creusait et bien des programmes du New Deal rooseveltien s'avéraient inefficaces. Plus prometteur encore, bon nombre d'Américains s'étaient pris d'une aversion pour la personne même du Président : beaucoup en étaient venus à le haïr, le jugeant dictatorial, indigne de confiance, profondément socialiste (ce qui, faut-il le rappeler, est la pire des insultes dans la bouche d'un Américain), voire antipatriote.

Roosevelt était vulnérable, et les républicains tenaient absolument à gagner cette élection. Ils décidèrent de modérer leur rhétorique pour mieux faire appel aux valeurs traditionnelles américaines. Ils prétendirent soutenir l'esprit du New Deal, mais non la personne de Roosevelt ; ils promirent d'accomplir les réformes nécessaires, plus efficaces et plus justes qu'avec l'actuel Président. Pour souligner l'unité du parti, ils choisirent comme candidat Alf M. Landon, gouverneur du Texas. C'était la caricature du parfait modéré. Ses discours étaient parfois un peu ternes, mais il avait des airs très solides, très « classe moyenne », c'était un candidat confortable ; les radicaux n'étaient pas très à la mode. Il avait beaucoup soutenu le New Deal, mais finalement, cela ne posait guère de problème, car le New Deal, en soi, était populaire. Les républicains choisirent Landon parce qu'ils pensaient qu'il était leur meilleure chance de battre Roosevelt. C'était tout ce qui comptait.

Pour la cérémonie de nomination, les républicains avaient organisé un spectacle western, avec des cow-boys et des cow-girls. Dans son discours, Landon n'évoqua ni plan spécifique ni politique particulière ; il n'y était question que de lui et de ses valeurs typiquement américaines. Là où Roosevelt était associé au déclin et aux drames déplaisants des États-Unis, il prétendait apporter la stabilité, il voulait rassurer.

Les républicains attendaient que Roosevelt réponde. Comme prévu, il se donna l'air d'être au-dessus de la mêlée, apparaissant en public un minimum pour donner une véritable image de président. Il ne parlait que de généralités et se montrait optimiste. Après la convention démocrate, il partit pour de longues vacances, laissant le champ libre aux républicains, trop contents de pouvoir combler le vide qu'il laissait : ils lancèrent la campagne de Landon, dont les discours électoraux portaient sur des réformes mesurées, rationnelles. Le contraste de tempérament et de

caractère entre Landon et Roosevelt était frappant et les chiffres s'en ressentirent : Landon prit la tête des sondages.

Pressentant que l'élection serait serrée et qu'ils avaient là une chance de gagner, les républicains durcirent leurs attaques : ils accusèrent Roosevelt de pratiquer la lutte des classes et peignirent un tableau sinistre du mandat suivant s'il était réélu. Les journaux anti-Roosevelt publièrent des cascades d'éditoriaux l'attaquant personnellement. Comme la critique enflait, les républicains observaient le camp de Roosevelt, prêt à basculer, avec une jubilation sans bornes. L'un des sondages avait donné Landon largement en tête.

Roosevelt resta complètement muet jusqu'à la fin septembre, environ six semaines avant l'élection. Là, à la surprise de tous, il laissa tomber les airs nonchalants qu'il avait adoptés auparavant. Il se positionna clairement à la gauche de Landon et joua du contraste avec l'autre candidat. Il ironisa en citant les discours de son adversaire qui soutenait le New Deal mais qui prétendait être capable de mieux l'accomplir : pourquoi voter pour un homme qui avait les mêmes idées, la même approche, mais aucune expérience en la matière ? Au fil des jours, la voix de Roosevelt se fit de mieux en mieux entendre ; ses gestes étaient plus animés, son ton quasi biblique : il était David contre Goliath, ce Goliath qui voulait le retour du pays à l'ère des monopoles et des requins de la finance.

À la grande horreur des républicains, les partisans de Roosevelt se réveillèrent brusquement. Tous ceux que le New Deal avait aidés de près ou de loin affluèrent, par dizaines de milliers ; leur réponse à Roosevelt relevait d'une ferveur presque religieuse. Lors d'un discours particulièrement virulent, Roosevelt catalogua les intérêts financiers accumulés contre lui : « C'est la première fois de notre histoire, conclut-il, que ces forces sont aussi unies face un candidat, comme aujourd'hui. Elles sont parfaitement unanimes dans la haine qu'elles me vouent ; et j'aime cette haine… J'aimerai qu'il soit dit que, pendant mon second mandat, ces forces ont trouvé leur maître. »

Landon sentit le vent tourner ; il attaqua plus durement et essaya de se distancer du New Deal, qu'il avait prétendu soutenir quelques semaines plus tôt ; rien n'y faisait, il s'enfonçait. Il avait changé de cap trop tard, c'était trop clairement en réaction à son déclin. Le jour de l'élection, Roosevelt gagna avec ce qui était à l'époque le meilleur score de l'histoire américaine ; seuls deux États lui échappèrent. Les républicains n'avaient plus que seize sièges au Sénat. Plus encore que la victoire, c'est la vitesse à laquelle il retourna la situation qui fut stupéfiante.

Interprétation

Roosevelt suivit de près la convention américaine. Il vit clairement la ligne que les républicains allaient adopter dans les mois à venir : des valeurs centristes, américaines, plus qu'une véritable politique. C'était le moment de leur tendre le piège parfait en abandonnant la scène. Pendant ces semaines-là, la position modérée de Landon s'ancrerait dans l'opinion

La manière napoléonienne n'est ni dans la prévision intégrale, ni l'improvisation géniale : elle est dans l'analyse scientifique de toutes les solutions possibles, la préparation des plus probables et l'utilisation de la meilleure au moment voulu. […] Le génie de Napoléon apparaît dans ce que l'on appelle alors « l'économie des forces » (on emploierait maintenant plutôt le terme de « gestion des moyens ») : le dispositif employé est à la fois défensif et offensif, donc à utilisation universelle et variable. Cela permet de s'opposer à toutes les menaces prévisibles, avec une masse principale et des masses secondaires assez fortes pour permettre de résister assez longtemps afin d'être soutenu mais aussi d'être prêt à l'offensive dès que la manifestation des intentions de l'ennemi le permettra. Il faut bien remarquer que le dispositif est évolutif selon le déroulement des opérations et selon les nouvelles idées que Napoléon peut en déduire.

« Austerlitz (bataille d'), 2 décembre 1805 ». Dictionnaire Perrin des guerres et des batailles de l'histoire de France, Perrin

publique, il n'hésiterait pas à aller de plus en plus loin. Dans le même temps, les républicains les plus à droite attaqueraient personnellement le Président. Roosevelt savait que les sondages allaient favoriser Landon. Le public aurait son content de messages creux et d'attaques au vitriol.

Fin septembre, sentant que c'était pour lui le bon moment, Roosevelt revint soudainement sous les feux de la rampe et s'afficha très explicitement à la gauche de Landon. C'était un choix stratégique, et non idéologique : il lui permettait de se distinguer plus nettement de son rival. En cette époque de crise économique, mieux valait avoir l'air résolu et ferme pour s'opposer à un ennemi. Les attaques de la droite lui fournissaient l'ennemi ; l'aspect embourgeoisé de Landon, par contraste, le faisait apparaître très solide. C'étaient deux avantages qui le conduisirent droit à la victoire.

Landon était donc face à un dilemme : s'il continuait dans sa voie centriste, il ennuierait le public et paraîtrait faible. S'il se déplaçait à droite, et c'est ce qu'il fit, il perdrait toute consistance et aurait l'air désespéré. C'était une très belle manœuvre de guerre : commencez par prendre une position de force – c'était le cas de Roosevelt, déjà président – qui vous laisse plusieurs options et une large marge de manœuvre. L'ennemi montre ensuite lui-même la direction. Une fois qu'il a pris position, laissez-le s'y ancrer, laissez-le le crier sur tous les toits et, lorsqu'il est bien en place, placez-vous dans une position qui le gêne et ne lui laisse que de mauvaises options. Roosevelt attendit qu'il ne reste que six semaines dans la course à la présidentielle ; ainsi, les républicains n'eurent pas le temps de s'adapter et son propre discours ne s'essouffla pas.

Dans le monde d'aujourd'hui, tout est politique. L'art de la politique, c'est avant tout l'art du positionnement. Dans toute lutte, le meilleur moyen de prendre position est de s'inscrire en contraste avec l'adversaire. Si vous ne vous appuyez que sur des discours pour construire ce contraste, vous bâtissez sur du sable : les gens ne font pas confiance aux mots. Si vous êtes fort et compétent, inutile de le répéter. Laissez l'adversaire parler et faire le premier pas. Une fois qu'il a pris position et que celle-ci s'est enracinée dans l'esprit des gens, le fruit est mûr. Vous pouvez alors créer le contraste en reprenant ses propres mots pour afficher votre différence, dans le ton, l'attitude, l'action. Soulignez ce contraste. Si l'adversaire se radicalise, surtout ne réagissez pas par la modération, toujours signe de faiblesse ; dénoncez son instabilité, ses tendances de révolutionnaire à la manque avide de pouvoir. Et s'il réagit en modérant son discours, accusez-le d'être incohérent. S'il reste dans la course, son message finira par s'affaiblir. Et si ses attaques se font plus amères, vous n'aurez plus, une fois encore, qu'à vous rire de son instabilité.

Cette stratégie est utile au quotidien : laissez les gens s'enfermer dans une position que vous transformez en impasse. Ne *dites* jamais que vous êtes fort, *montrez-le*, en faisant contraste avec un adversaire modéré et falot.

3. Les Turcs entrèrent dans la Première Guerre mondiale aux côtés de l'Allemagne. Leurs principaux ennemis au Moyen-Orient étaient les

Anglais, basés en Égypte. En 1917, les Turcs débouchèrent dans une impasse qui les favorisait : ils contrôlaient une portion stratégique de près de 1 300 kilomètres de chemin de fer, qui reliait la Syrie, au nord, et le Hejaz (la partie sud-ouest de l'Arabie) au sud. Ce chemin de fer desservait notamment la ville d'Aqaba, sur la mer Rouge, position turque de laquelle leurs armées pouvaient se déplacer du nord au sud pour protéger la voie de communication.

Les Turcs avaient déjà réussi à battre les Anglais à Gallipoli (voir chapitre 5) : cela leur donna un moral d'acier. Leurs dirigeants au Moyen-Orient se sentaient en sécurité. Les Anglais avaient essayé d'inciter les Arabes du Hejaz à la révolte contre les Turcs, espérant qu'elle se répandrait vers le nord ; les Arabes avaient donc tenté quelques raids çà et là, mais ils se battaient plus entre eux que contre les Turcs. Clairement, les Anglais convoitaient Aqaba et espéraient la prendre par la mer, grâce à leur puissante marine. Mais derrière Aqaba se situait une chaîne de montagnes marquée de profondes gorges. Les Turcs avaient fait de cette montagne une forteresse. Les Anglais savaient que, même si leur marine arrivait à prendre Aqaba, ils seraient incapables d'avancer vers l'intérieur des terres et que cette bataille serait donc totalement inutile. Les Anglais et les Turcs voyaient la situation de la même manière : le *statu quo* perdura.

En juin 1917, les commandants turcs des forts qui gardaient Aqaba reçurent des informations concernant d'étranges mouvements ennemis dans les déserts syriens, au nord-est. D'après ce que l'on disait, un officier de liaison britannique, âgé de vingt-neuf ans, du nom de T. E. Lawrence, avait fait des centaines de kilomètres en zone aride pour recruter une armée parmi les Howeitats, une tribu bédouine connue pour se battre à dos de chameau. Les Turcs envoyèrent des éclaireurs pour tenter d'en savoir plus. Ils ne connaissaient pas ce Lawrence : il parlait arabe, ce qui était rare pour un officier britannique à l'époque ; il s'était aisément intégré à la population locale et s'habillait même comme les autochtones. Il s'était lié d'amitié avec le chérif Fayçal, leader de la révolte arabe. Était-il vraiment en train de lever une armée pour attaquer Aqaba ? Il méritait qu'on le surveille, dans la mesure du possible. Puis la rumeur se répandit que, imprudent, Lawrence avait confié à un chef arabe, secrètement à la solde des Turcs, qu'il se dirigeait vers Damas pour soulever la révolte arabe. C'était la plus grande peur des Turcs : dans les zones plus peuplées du nord, ils seraient incapables de gérer une révolte.

L'armée recrutée par Lawrence ne pouvait compter plus de 500 hommes, mais les Howeitats étaient d'excellents guerriers à dos de chameau, courageux et mobiles. Les Turcs alertèrent leurs collègues de Damas et envoyèrent des troupes pour abattre Lawrence. La tâche n'était guère facilitée par la mobilité des Arabes et la vaste étendue désertique qu'il fallait couvrir.

Au cours des semaines suivantes, les mouvements de l'Anglais furent pour le moins déroutants : ses troupes n'allaient pas vers Damas, mais au sud, vers la gare de Ma'an, qui était le garde-manger d'Aqaba, à une

Le guerrier et le politique, non plus que le joueur habile, ne font pas le hasard ; mais ils le préparent, ils l'attirent, et semblent presque le déterminer : non seulement ils savent ce que le sot et le poltron ignorent, je veux dire, se servir du hasard quand il arrive ; ils savent même profiter par leurs précautions et leurs mesures d'un tel ou tel hasard, ou de plusieurs tout à la fois : si ce point arrive, ils gagnent ; si c'est un autre, ils gagnent encore : un même point souvent les fait gagner de plusieurs manières. Ces hommes sages peuvent être loués de leur bonne fortune comme de leur bonne conduite, et le hasard doit être récompensé en eux comme la vertu.

Jean de La Bruyère, 1645-1696
les caractères, Librairie d'Abel Ledoux, Paris, 1836

soixantaine de kilomètres de là. Mais à peine Lawrence apparaissait-il dans la région de Ma'an, qu'il disparaissait, pour réapparaître à cent cinquante kilomètres au nord, pour une série de raids sur la ligne de chemin de fer qui reliait Amman à Damas. Les Turcs étaient doublement alarmés : ils envoyèrent une force de cavalerie de 400 hommes d'Amman pour le retrouver.

Pendant quelques jours, on ne vit plus trace de Lawrence. Entretemps, un soulèvement à quelques kilomètres au sud de Ma'an surprit les Turcs. Une tribu arabe appelée les Dhumaniyeh avait pris le contrôle de la ville d'Abu el Lissal, sur la route qui reliait Ma'an à Aqaba. On envoya un bataillon turc pour reprendre la ville : ils trouvèrent le blockhaus détruit ; les Arabes étaient partis. Puis, brusquement, les Turcs ahuris virent débouler, sortie de nulle part, l'armée howeitat de Lawrence qui émergeait au-dessus de la colline surplombant Abu el Lissal.

Occupés par cette dramatique surprise, les Turcs avaient perdu la trace de Lawrence. Ayant rejoint les Dhumaniyeh, il avait piégé l'armée turque à Abu el Lissal. Les Arabes dégringolèrent la colline avec une précision et une rapidité terrifiantes : les Turcs gaspillèrent beaucoup trop de munitions en essayant de les atteindre. La chaleur de la mi-journée eut raison des fusiliers turcs. Les Arabes les laissèrent s'épuiser, puis ils chargèrent, Lawrence en tête. Les Turcs resserrèrent les rangs, mais la cavalerie de chameaux les encercla par le flanc et par l'arrière : ce fut un massacre. Trois cents soldats turcs furent tués et les autres faits prisonniers.

Les commandants turcs d'Aqaba comprirent enfin le jeu de Lawrence : il les avait coupés de la ligne de chemin de fer dont dépendait leur ravitaillement. En outre, au vu du succès des Howeitats, d'autres tribus arabes des alentours d'Aqaba avaient rejoint Lawrence pour former une puissante armée qui se fraya un passage dans les gorges étroites menant à Aqaba. Jamais les Turcs n'auraient imaginé qu'une armée viendrait de là ; leurs fortifications étaient de l'autre côté de la ville, tournées vers la mer et les Anglais. Les Arabes avaient la réputation d'être impitoyables avec les ennemis récalcitrants ; les commandants des forts à l'arrière d'Aqaba se rendirent les uns après les autres. Les Turcs tentèrent d'envoyer une garnison de 300 hommes d'Aqaba pour stopper ce désastre, mais ils furent rapidement encerclés par un nombre croissant d'Arabes.

Le 6 juillet, les Turcs finirent par se rendre. Sous le choc, leurs commandants virent l'armée hétéroclite de Lawrence se précipiter vers la mer pour s'emparer de cette place que l'on croyait imprenable. En une seule frappe, Lawrence avait complètement modifié la donne au Moyen-Orient.

Interprétation

Ce combat entre la Grande-Bretagne et la Turquie au cours de la Première Guerre mondiale illustre à merveille la différence entre la guerre d'usure et l'art de la manœuvre. Avant la brillante frappe de Lawrence, les Anglais, qui combattaient selon les règles de la guerre d'usure, avaient poussé les Arabes à prendre les points clés de la voie ferrée. Cette stratégie

avait joué en faveur des Turcs : ils n'avaient pas assez d'hommes pour surveiller toute la ligne, mais chaque fois que les Arabes attaquaient un endroit, les Turcs pouvaient rapidement déplacer leurs troupes pour défendre ou reprendre la place, grâce à une force de frappe nettement supérieure. Lawrence, qui n'était pas issu de l'armée, mais qui était un homme plein de bon sens, cerna immédiatement l'absurdité de la situation. La voie de chemin de fer traversait des centaines de kilomètres carrés de désert complètement vides. Les Arabes maîtrisaient la guerre à dos de chameau depuis l'époque du prophète Mahomet ; l'immense espace dont ils disposaient leur offrait des possibilités infinies de manœuvres qui feraient surgir la menace de toutes parts. Ils obligèrent les Turcs à se retrancher dans leurs forts. Paralysés, ils souffriraient d'un manque de ravitaillement et seraient incapables de défendre les alentours. La clef de la victoire fut de répandre la révolte au nord vers Damas, au nord pour que les Arabes menacent toute la ligne de chemin de fer. Mais pour cela, il fallait une base au centre. Cette base, c'était Aqaba.

Les Britanniques, aussi obtus que les Turcs, ne pouvaient s'imaginer une campagne menée par des Arabes avec à leur tête un officier de liaison. Lawrence devait se débrouiller tout seul. Il décrivit une série de larges boucles dans les immensités du désert ; les Turcs n'y comprenaient rien. Sachant que ces derniers craignaient une attaque sur Damas, il répandit le bruit que c'était son objectif : les Turcs s'engouffrèrent dans le panneau et envoyèrent des troupes dans une quête sans but. Puis, Lawrence se servit de leur incapacité à imaginer une attaque arabe sur Aqaba depuis l'intérieur des terres (incapacité qu'ils partageaient d'ailleurs avec ses propres compatriotes) et les prit par surprise. La prise d'Aqaba fut un modèle d'économie : Lawrence ne perdit que deux hommes. En comparaison, la tentative britannique de prendre Gaza aux Turcs, la même année, par une attaque frontale, fut catastrophique : 3 000 soldats anglais y perdirent la vie. La prise d'Aqaba constitua ainsi le pivot qui permit aux Britanniques de battre les Turcs au Moyen-Orient.

Lorsque l'ennemi ne peut discerner vos intentions, vous détenez le plus grand des pouvoirs. Un adversaire qui ne sait pas ce que vous voulez, ne sait pas non plus où ni comment se défendre. Une attaque surprise suffit alors à le déséquilibrer et à le faire tomber. Pour cela, il ne faut garder qu'un objectif en tête : maintenir le suspense. L'ennemi tourne en rond pour tenter de vous poursuivre ; vous annoncez une chose et faites son contraire ; vous menacez une zone pour en attaquer une autre. Le désordre est à son comble. Toutefois, pour se permettre cela, il faut avoir une vaste marge d'action. Si vous êtes ligoté par des alliances, englué dans des positions fermées, obligé de défendre un seul territoire, vous perdez cette marge de manœuvre et devenez prévisible. Comme les Anglais et les Turcs, vous vous déplacez en ligne droite, sur un territoire connu, sans prêter un instant attention à l'immense désert qui vous entoure. Les gens qui se battent ainsi méritent les batailles sanglantes qu'ils finissent par affronter un jour ou l'autre.

Développant le thème de la maîtrise des ordres opérationnels, Lind présente à son lecteur un modèle de prise de décision appelé « cycle de Boyd », d'après le nom d'un certain colonel John Boyd. Ce terme explicite la découverte du fait que la guerre se décompose en un certain nombre de cycles d'observation, d'orientation, de décision et d'action. Le colonel Boyd bâtit son modèle en étudiant les combats singuliers des avions de chasse pendant la guerre de Corée. Il était intrigué par le fait que les pilotes de chasse américains étaient régulièrement capables de battre les meilleurs pilotes ennemis en combat singulier. Son analyse des chasseurs qui s'affrontaient le conduisit à des découvertes étonnantes. Les chasseurs ennemis étaient en général meilleurs que leurs homologues américains en termes de vitesse, de vitesse ascensionnelle et de maniabilité. Mais les Américains avaient l'avantage sous deux aspects critiques peu perceptibles d'emblée. D'abord, les commandes hydrauliques de leurs appareils leur permettaient de passer plus vite d'une manœuvre à la suivante. Ensuite, la disposition du cockpit offrait au pilote un champ de vision plus large. Il en résultait que les pilotes américains pouvaient observer plus rapidement la situation tactique instant par instant et s'y orienter plus vite. Ayant alors décidé ce qu'ils pouvaient faire, ils pouvaient

4. Au début de l'année 1937, Harry Cohn, depuis longtemps patron de la Columbia Pictures, dut affronter une crise. Son meilleur réalisateur, Frank Capra, venait de quitter le studio, et les affaires n'étaient guère florissantes. Cohn avait besoin d'un coup de pouce, et surtout de remplacer Capra. Il crut avoir trouvé la bonne formule avec une comédie, *Cette Sacrée Vérité* (*The Awful Truth*), et un scénariste de trente-neuf ans du nom de Leo McCarey. Ce dernier avait mis en scène *La Soupe aux canards* (*Duck Soup*) avec les Marx Brothers, ainsi que *L'Extravagant Mister Ruggles* (*Ruggles of Red Gap*) avec Charles Laughton, deux comédies très différentes mais qui avaient eu du succès. Cohn proposa *Cette Sacrée Vérité* à McCarey.

McCarey fut assez direct : il déclara qu'il n'aimait pas le script, mais qu'il était prêt à réaliser quand même le film pour 100 000 dollars, somme considérable en 1937. Cohn, qui était un peu le Mussolini du cinéma (de fait, il avait un portrait du Duce dans son bureau), fulmina en entendant ça. McCarey se leva pour partir, mais comme il quittait la pièce, il remarqua le piano qui se trouvait dans le bureau. McCarey était aussi un compositeur frustré. Il s'assit et se mit à jouer une musique de film. Cohn avait un faible pour ce style de musique, et il fut enchanté : « Quelqu'un qui aime autant la musique est forcément doué, dit-il. Je suis prêt à débourser cette somme scandaleuse. Venez demain. »

Cohn allait regretter sa décision.

Trois vedettes étaient à l'affiche de *Cette Sacrée Vérité* : Cary Grant, Irene Dunne et Ralph Bellamy. Aucun d'eux n'était satisfait du rôle décrit par le script ; ils ne voulaient pas vraiment tourner ce film et, plus le temps passait, moins ils étaient contents. Les modifications du script commencèrent : McCarey avait apparemment mis au placard l'original et recommençait tout. Mais sa méthode était un peu particulière : il s'installait dans sa voiture, garée sur Hollywood Boulevard, en compagnie de la scénariste Viña Delmar, pour improviser des scènes avec elle. Plus tard, lorsque le tournage commença, il alla arpenter la plage et griffonna les détails de mise en scène du lendemain sur des morceaux de papier kraft. Ses manières de réalisateur ne plaisaient guère aux acteurs. Un jour, il demanda à Dunne si elle savait jouer du piano et à Bellamy s'il savait chanter. Les deux répondirent que « pas vraiment » : McCarey demanda à Dunne de jouer *Home on the Range* du mieux qu'elle pouvait pendant que Bellamy chantait faux. Les acteurs n'apprécièrent guère cet exercice fort humiliant, mais McCarey était aux anges et filma toute la scène. Rien de tout cela n'était dans le script, mais ce fut gardé au montage.

Parfois, les acteurs attendaient sur le plateau tandis que McCarey s'amusait avec le piano, avant d'arriver soudain avec une idée pour ce qu'on allait tourner le jour même. Un matin, Cohn fit une visite improvisée sur le tournage et fut témoin de ses étranges façons. « Je vous ai embauché pour faire une bonne comédie et humilier Frank Capra. Mais il sera bien le seul à rire en voyant ce film ! » Cohn était écœuré et mit le tout par écrit. Il était chaque jour plus irrité mais aussi obligé, contractuellement, de payer Dunne 40 000 dollars, que le film soit tourné ou

non. Il ne pouvait licencier McCarey maintenant sans s'attirer de gros ennuis ; il ne pouvait pas non plus l'obliger à revenir au script original, puisque McCarey avait déjà commencé à tourner et qu'il était le seul, semblait-il, à savoir où il allait.

Néanmoins, les jours passant, les acteurs discernèrent une certaine méthode dans l'excentricité de McCarey. Il faisait de très longues prises et les dirigeait assez peu : leur jeu n'en était que plus spontané et plus vivant. Il paraissait nonchalant, mais il savait ce qu'il voulait et était toujours prêt à faire rejouer la moindre scène si l'expression des acteurs ne lui convenait pas. Ses journées de tournage étaient courtes et allaient droit au but.

Un jour, après une longue absence, Cohn arriva sur le plateau pour trouver McCarey en train de servir à boire à toute l'équipe. Il était sur le point d'exploser, lorsque le réalisateur lui annonça qu'ils étaient en train de fêter la fin du tournage. Cohn était très agréablement surpris : McCarey avait fini en avance et dépensé 200 000 dollars de moins que prévu. Puis, encore à sa surprise, le film se mit en place en salle de montage, comme un étrange puzzle. Il était bon, très bon. Les auditoires tests s'esclaffèrent du début à la fin. Sorti sur les écrans en 1937, *Cette Sacrée Vérité* remporta un vif succès ; McCarey obtint même l'oscar du meilleur réalisateur. Cohn avait trouvé son nouveau Frank Capra.

Malheureusement, McCarey avait été marqué par les tendances tyranniques de son patron et, bien que Cohn lui fît des offres alléchantes, McCarey ne travailla plus jamais pour la Columbia.

Interprétation

Leo McCarey, qui comptait parmi les meilleurs réalisateurs de l'âge d'or d'Hollywood, était avant tout un auteur-compositeur frustré. Il ne s'était spécialisé dans les comédies bouffonnes (c'est lui qui inventa le couple Laurel et Hardy) que parce qu'il s'était avéré incapable de vivre de la musique. *Cette Sacrée Vérité* est encore aujourd'hui l'une des meilleures comédies jamais tournées, dans le style et la manière qu'eut McCarey de jouer de son talent de musicien : il composait le film dans sa tête, de cette façon lâche et logique qu'il avait d'écrire une partition. Pour réaliser un film ainsi, il avait besoin de deux éléments : une bonne marge de manœuvre, et des moyens pour canaliser le chaos et la confusion dans un processus de création.

McCarey garda ses distances avec Cohn, les acteurs, les scénaristes – tous, en fait – autant qu'il le put. Il ne se laissait pas enfermer par les idées d'autrui quant à la façon de tourner un film. Avec la liberté que cela lui donnait, il improvisait, expérimentait, orientait à sa guise n'importe quelle scène, mais gardait toujours tout sous contrôle. Visiblement, il savait ce qu'il voulait et comment l'obtenir. Cette façon inhabituelle de tourner un film était un défi de tous les jours : les acteurs devaient répondre en créant leur propre énergie, et non en répétant des mots appris par cœur. McCarey laissait le hasard participer à la création sans pour autant se laisser déborder par le désordre. La scène à laquelle il pensa lorsqu'il

rapidement changer de manœuvre. À chaque combat, cette capacité à passer rapidement à travers la boucle observation – orientation – décision – action (le cycle de Boyd) donnait aux pilotes américains un léger avantage chronologique. Si l'on décompose un combat aérien en une série de cycles de Boyd, on constate que les Américains obtenaient à chaque cycle un gain de temps, au point que les actions de l'ennemi devenaient totalement inadaptées car la situation avait changé entre-temps. Par conséquent, les pilotes américains parvenaient à prendre sur l'ennemi un cycle de Boyd d'avance, c'est-à-dire à manœuvrer de façon favorable jusqu'à être en position de l'abattre. Le colonel Boyd et d'autres chercheurs se demandèrent alors si le même cycle ne pouvait pas s'appliquer à d'autres formes de combat.

Robert R. Leonhard, The Art of Maneuver, 1991

La mobilité est la capacité de projeter de la puissance à distance ; c'est une des caractéristiques du bon joueur d'échecs. Son but est de permettre à chacune de ses pièces d'exercer une pression sur un nombre maximum de cases au lieu de rester enfermé dans un coin, entouré par d'autres pièces. Par conséquent, le maître d'échecs est heureux d'échanger des pions (dans des batailles d'infanterie, si l'on veut) non parce qu'il essaie d'user l'ennemi mais parce qu'il sait qu'il peut projeter la puissance de ses tours (forces mécanisées) au bout d'une ligne ouverte. Ainsi, le maître d'échecs se bat pour bouger. C'est le principe central de la théorie de la guerre de mouvement.

Robert R. Leonhard, *The Art of Maneuver*, 1991

apprit que ni Dunne ni Bellamy n'étaient doués pour la musique, par exemple, parut vivante et spontanée à l'écran parce qu'elle l'était en réalité. Si elle avait été écrite, elle n'aurait pas été aussi drôle.

Réaliser un film, ou un quelconque projet artistique, professionnel ou scientifique, c'est mener une guerre. Il faut une certaine logique stratégique pour s'attaquer à un problème, façonner le projet, gérer les aléas et la distance entre ce que l'on veut et ce que l'on a. Les réalisateurs et les artistes partent souvent avec de brillantes idées, mais leurs plannings deviennent une camisole de force, une prison ; ce sont des règles auxquelles il faut se conformer, et le processus en perd toute sa saveur : il n'y a plus rien à explorer dans la création elle-même, le résultat est morne et décevant. À l'inverse, certains artistes partent d'une idée floue mais prometteuse et sont trop paresseux ou indisciplinés pour lui donner une forme quelconque. Ils se laissent trop aller et c'est la confusion qui prend le dessus.

Dans ces cas-là, la solution est de planifier, d'avoir une idée claire de ce que l'on veut, puis de s'inscrire dans un espace ouvert, qui vous laisse plusieurs options à partir desquelles travailler. Ainsi, vous dirigez la situation tout en laissant la place au hasard et à la chance. Les militaires comme les artistes sont jugés sur la façon dont ils gèrent le chaos, et l'acceptent en se l'appropriant.

5. La scène se passe dans les années 1540, au Japon, dans un ferry bondé de fermiers, de marchands et d'artisans. Un jeune samouraï régalait l'assemblée du récit de ses prouesses d'homme d'épée, maniant avec beaucoup d'allure un sabre long d'un mètre pour appuyer ses propos. Les autres passagers étaient quelque peu effrayés par le jeune athlète et feignaient de s'intéresser à ses histoires pour ne pas le froisser. Mais un autre homme, un peu plus âgé, s'installa sur le côté, ignorant le jeune fanfaron. Apparemment, c'était aussi un samouraï : il portait deux sabres. Personne ne savait qu'il était l'un des plus grands hommes d'épée de son temps, Tsukahara Bokuden. Il avait la cinquantaine et aimait à voyager seul et incognito.

Bokuden était installé les yeux clos, apparemment en méditation. Son immobilité et son silence finirent par vexer le jeune samouraï, qui l'interpella : « Allons, vous n'aimez donc pas ce genre d'histoires ? Vous ne savez même pas manier un sabre, vieillard ? – Si, répondit Bokuden, mais je ne manie le sabre qu'en des circonstances qui s'y prêtent et ce n'est pas le cas. – Une façon de se servir de son sabre sans se servir de son sabre, en somme, répliqua le jeune samouraï. Ne dites pas n'importe quoi. De quelle école venez-vous ? – On l'appelle *Mutekatsu-ryu* [style qui prône la victoire sans sabre ni combat], répondit Bokuden. – Quoi ? *Mutekatsu-ryu* ? Allons, allons, trêve de sornettes. Comment vaincre sans combattre ? »

Le jeune samouraï était fort irrité. Il demanda à Bokuden de faire une démonstration et le provoqua en duel avec insistance. Bokuden s'y refusa, sur cette embarcation bondée, mais il promit au samouraï de lui faire une démonstration du style *Mutekatsu-ryu* sur la rive la plus proche.

Il demanda au pilote de conduire le bateau vers une petite île non loin de là. Le jeune homme continua à gesticuler pour s'échauffer. Bokuden resta assis, les yeux clos. Comme ils approchaient de l'île, le duelliste, nerveux, lui cria : « Allons ! Vous êtes un homme mort. Vous allez goûter au tranchant de mon sabre ! »

Et il bondit sur la rive. Bokuden prit son temps ; le jeune samouraï était hors de lui et se mit à l'insulter. Bokuden confia ses sabres au passeur, en déclarant : « Je suis de l'école de *Mutekatsu-ryu*. Je n'ai pas besoin de sabre. »

Sur ces mots, il s'empara de la longue rame du pilote et, prenant appui sur la rive, il repoussa l'embarcation au large, loin de l'île. Le samouraï se mit à hurler, lui demandant de revenir. Bokuden lui cria : « Voilà une victoire sans combat. Je te défie de te jeter à l'eau et de nager jusqu'ici ! »

Le bateau s'éloignant, les passagers voyaient le jeune samouraï, abandonné sur la rive, bondissant de tous côtés, faisant de grands signes. Ses cris se perdirent dans le lointain. Tous éclatèrent de rire : Bokuden avait fait là une démonstration brillante du style *Mutekatsu-ryu*.

Interprétation

Dès l'instant où Bokuden entendit la voix du jeune arrogant, il sut qu'il y aurait des problèmes. Sur ce bateau plein à craquer, un duel conduirait au désastre, et c'était inutile ; il fallait se débarrasser du jeune homme sans combat et lui infliger une humiliante défaite. Il suffisait de faire preuve d'un peu d'astuce. D'abord, il se tint tranquille : cela détourna l'attention du jeune samouraï des passagers innocents et l'attira à Bokuden comme un aimant. Il déstabilisa son adversaire avec le nom d'une école qui n'en était pas une, échauffant plus encore l'esprit simple du samouraï avec un concept paradoxal. Agacé, le jeune homme essaya de faire face avec de grands mots. Il était tellement en colère et hors de lui qu'il bondit seul sur la rive sans même se rendre compte que c'était une manœuvre de *Mutekatsu-ryu*. Bokuden était un samouraï qui parvenait toujours à énerver son adversaire afin de gagner sans effort, par la manœuvre et non par la force brute. C'était la démonstration parfaite de son art.

Le but de la manœuvre est de vous offrir des victoires faciles, en induisant l'ennemi en erreur, afin qu'il abandonne ses positions de force pour s'aventurer en terrain inconnu où il est déstabilisé. La puissance de votre adversaire est inséparable de sa capacité à garder la tête froide : c'est pourquoi vos manœuvres doivent viser à le perturber et le griser. Si vous êtes trop direct, vous courez le risque de révéler votre jeu. Il faut se montrer subtil, attirer l'ennemi à soi par un comportement énigmatique, l'irriter par des actions et des manières provocatrices avant de faire brusquement machine arrière. Lorsque vous sentez que l'adversaire a perdu son sang-froid, que la frustration et la colère augmentent, vous pouvez alors accroître le rythme de vos manœuvres. Bien énervé, l'adversaire sautera du bateau et s'isolera de lui-même, vous cédant une victoire facile.

NO 71. LA VICTOIRE AU MILIEU DE CENT ENNEMIS

Le prêtre Yozan, 28e professeur d'Enkakuji, vint s'entretenir avec un samouraï du nom de Ryozan, adepte du zen. Le professeur lui dit : « Vous vous mettez dans votre baignoire, tout nu de la tête aux pieds. Surviennent cent ennemis en armure, avec des arcs et des sabres. Comment allez-vous les affronter ? Est-ce que vous allez ramper à leurs pieds et implorer leur clémence ? Allez-vous prouver votre haute naissance en défendant chèrement votre vie ? Ou bien, est-ce qu'un homme qui pratique la Voie jouit-il d'une grâce spéciale ? – Permettez-moi de vaincre, répondit Ryozan, sans capituler et sans me battre. »

Épreuve
Surpris au milieu de cent ennemis, comment arriver à vaincre sans se rendre et sans combat ?

TREVOR LEGGETT, SAMURAI ZEN: THE WARRIOR KOANS, 1985

Image : La faucille. C'est le plus simple des outils. Il est épuisant de s'en servir pour couper de hautes herbes ou moissonner un champ de blé encore vert. Mais il suffit d'attendre que les tiges deviennent dorées, raides et sèches, et la plus petite faucille fauche le blé sans effort.

Autorité : Les batailles se gagnent par le carnage et la manœuvre. Plus grand est le général et plus il se sert de la manœuvre, moins il attend du carnage… Toutes les batailles ou presque considérées comme des chefs-d'œuvre de l'art militaire sont le résultat de manœuvres mettant en jeu un expédient ou un procédé innovant, un stratagème bizarre, vif et inattendu. Dans ces batailles, les pertes du vainqueur sont minces. (Winston Churchill, 1874-1965)

A CONTRARIO

Il n'y a ni intérêt ni gloire à chercher le combat pour le combat. Toutefois, c'est parfois la composante stratégique d'une manœuvre. Un encerclement soudain ou un puissant coup frontal lorsque l'ennemi ne s'y attend pas peuvent être extrêmement efficaces.

Le seul danger de l'art de la manœuvre est de se laisser tellement d'options que l'on s'y perd soi-même. Restez simple et limitez-vous aux possibilités que vous contrôlez.

21

NÉGOCIEZ EN AVANÇANT : LA STRATÉGIE DE LA GUERRE DIPLOMATIQUE

Les hommes essaieront toujours d'obtenir par la négociation ce qu'ils seraient incapables d'avoir par le combat ou la confrontation directe. Ils invoqueront l'équité, la morale, pour se couvrir en avançant leurs pions. Ne vous laissez pas piéger : la négociation reste une manœuvre de pouvoir, un investissement politique. Vous devez rester en position de force afin que la partie adverse ne puisse profiter des pourparlers pour se jouer de vous. Avant et pendant les négociations, continuez à faire progresser vos pions, afin que votre opposant reste sous pression et soit obligé d'accepter vos conditions. En obtenant beaucoup de votre adversaire, vous pourrez vous permettre quelques concessions sans importance. Construisez-vous la réputation de quelqu'un de dur et de ferme, afin que les autres s'inquiètent avant même de vous rencontrer.

LA GUERRE PAR D'AUTRES MOYENS

Lorsque Sparte finit par vaincre Athènes pendant la guerre du Péloponnèse, en 404 av. J.-C., ce fut le début d'une période de lent déclin pour la grande cité-État. Au cours des décennies suivantes, de nombreux citoyens, et notamment Démosthène, grand orateur, se prirent à rêver d'un renouveau d'Athènes la Grande.

En 359 av. J.-C., Perdiccas, roi de Macédoine, fut tué sur le champ de bataille. Sa succession fit l'objet d'une lutte de pouvoir. Pour Athènes, la Macédoine était une terre barbare du nord, n'ayant d'importance que par la proximité d'avant-postes athéniens qui permettaient de sécuriser les routes d'approvisionnement de blé d'Asie et les mines d'or locales. Amphipolis était l'un de ces avant-postes : ancienne colonie athénienne, elle était passée aux mains des Macédoniens. Les politiciens d'Athènes émirent l'idée de soutenir l'un des prétendants au trône de Macédoine, un certain Argus, par des navires et des soldats. S'il gagnait, il serait redevable à Athènes et lui rendrait l'importante ville d'Amphipolis.

Hélas, les Athéniens avaient parié sur le mauvais cheval : Philippe, âgé de vingt-quatre ans et frère de Perdiccas, vainquit Argus sans mal et devint roi. Mais à la surprise d'Athènes, Philippe ne profita pas de cet avantage et, au contraire, fit marche arrière, renonçant à toute prétention sur Amphipolis, à qui il rendit son indépendance. Il relâcha sans rançon les soldats athéniens capturés lors de la bataille. Il alla même jusqu'à évoquer l'idée d'une alliance avec Athènes, ennemi pourtant récent. Lors de négociations secrètes, il proposa enfin de reconquérir Amphipolis dans quelques années et de la remettre à Athènes, en échange d'une autre cité qui était encore sous contrôle athénien. L'offre était trop alléchante pour être refusée.

Les délégués athéniens rapportèrent que Philippe était d'un naturel aimable et que, sous ses dehors un peu brutaux, il ne cachait pas son admiration pour la culture athénienne. D'ailleurs, il avait invité les plus grands philosophes et artistes athéniens à résider dans sa capitale. En un claquement de doigt, les Athéniens avaient apparemment gagné un allié important au nord. Philippe envoya des troupes combattre des tribus barbares à d'autres frontières, et la paix fut rétablie entre les deux États.

Quelques années plus tard, alors qu'Athènes était tourmentée par des luttes de pouvoir intestines, Philippe marcha sur Amphipolis et la reprit. Conformément à leurs accords, les Athéniens envoyèrent des délégations pour négocier. Ils constatèrent, à leur grande surprise, que Philippe ne leur rendit pas du tout la ville et qu'il se contenta de vagues promesses. Distraits par leurs querelles internes, les envoyés n'eurent d'autre choix que d'accepter. Ayant mis la main sur Amphipolis, Philippe avait un accès illimité aux mines d'or et aux riches forêts de la région. Les Athéniens avaient été joués depuis le début.

Démosthène choisit ce moment pour élever la voix et vitupérer contre ce fourbe de Philippe. Il souligna la menace qu'il représentait pour toute la Grèce. L'orateur poussa les Athéniens à lever rapidement une armée pour aller à la rencontre du traître, et rappela leurs victoires passées

contre d'autres tyrans. Finalement, rien ne se passa, mais quelques années plus tard, lorsque Philippe manœuvra pour prendre le passage des Thermopyles, route étroite qui reliait le centre au sud de la Grèce, Athènes finit par envoyer une armée pour défendre le passage. Philippe battit en retraite et les Athéniens se congratulèrent de cette victoire facile.

Les années suivantes, ils virent, non sans inquiétude, que Philippe étendait ses terres au nord, à l'est et au centre de la Grèce. En 346 av. J.-C., il proposa soudain la négociation d'un traité avec Athènes. On savait déjà qu'on ne pouvait lui faire confiance, et beaucoup d'hommes de la cité-État s'étaient jurés de ne plus jamais avoir affaire à lui. Mais, sans ce traité, c'était la guerre contre la Macédoine à un moment où Athènes n'était absolument pas prête à faire face à une telle situation. Et Philippe paraissait totalement sincère dans son désir d'une alliance solide qui, au moins, permettrait à Athènes de connaître une période de paix salutaire. Malgré leur réserve, les Athéniens envoyèrent donc des ambassadeurs en Macédoine pour signer un traité que l'on appela « la paix de Philocrate ». Athènes abandonnait ses droits sur Amphipolis pour assurer en échange la sécurité de ses derniers avant-postes au nord.

Les ambassadeurs partirent satisfaits. Cependant, alors qu'ils faisaient route vers Athènes, ils apprirent que Philippe avait pris les Thermopyles. Sommé de s'expliquer, Philippe répondit qu'il avait agi pour sécuriser ses intérêts dans le centre de la Grèce ; une cité rivale le menaçait provisoirement. Il abandonna rapidement les lieux. Mais les Athéniens en avaient assez : ils avaient été humiliés. Philippe, sous le couvert de négociations et de traités, avait sans cesse marqué des points. Ce n'était pas un homme d'honneur. Il avait peut-être abandonné les Thermopyles, mais peu importait : son territoire s'agrandissait en permanence, puis il faisait semblant de se montrer généreux en rendant quelques acquisitions qui finissaient toujours par lui revenir de toute façon. En alliant la guerre et la diplomatie, il avait fait de la Macédoine la puissance dominante de la Grèce.

Démosthène et ses disciples prenaient maintenant l'ascendant. La paix de Philocrate était apparemment une erreur : tous ceux qui y avaient participé furent renvoyés. Les Athéniens se mirent à faire du remue-ménage, à l'est d'Amphipolis, pour y sécuriser des avant-postes. Évidemment, cela déplut à la Macédoine. En 338 av. J.-C., ils firent alliance avec Thèbes pour préparer une grande guerre contre Philippe. Les deux alliés rencontrèrent les Macédoniens à la bataille de Chéronée, dans le centre de la Grèce. Philippe vainquit pleinement, notamment grâce à son fils Alexandre.

À Athènes, ce fut la panique : les barbares du nord étaient aux portes de la ville et menaçaient de la réduire en cendres. Mais encore une fois, ils se trompaient : Philippe leur fit une offre de paix plus que généreuse, leur promettant de ne pas envahir les terres athéniennes. En échange, il prendrait les avant-postes qu'ils se disputaient à l'est et Athènes deviendrait alliée de la Macédoine. Pour preuve, Philippe relâcha ses derniers prisonniers athéniens sans demander la moindre rançon. Il envoya aussi son fils Alexandre, à la tête d'une délégation, à Athènes, afin de rapporter les

Lord Aberdeen, ambassadeur britannique en Autriche, s'avéra encore plus facile à manipuler. Âgé d'à peine vingt-neuf ans, il parlait un français exécrable et ne faisait pas le poids face à un diplomate blanchi sous le harnois comme le subtil Metternich. La rigidité et la confiance en soi du Britannique firent de lui un jouet entre les mains de Metternich. « Metternich se montre extrêmement empressé vis-à-vis de lord Aberdeen », signala Cathcart. Les résultats ne se firent pas attendre. Metternich avait naguère décrit le rôle du diplomate comme l'art de passer pour une dupe sans en être une ; il fit de ses rapports avec l'ambitieux Aberdeen un véritable cas d'école. « N'allez pas imaginer que Metternich est un personnage formidable », écrivit Aberdeen à Castlereagh. « Vivant avec lui du matin au soir… comment voulez-vous que je ne le connaisse pas ? Si c'était l'homme le plus subtil du monde, il ne manquerait pas d'en imposer vis-à-vis d'une personne peu familière de l'art de la tromperie, mais tel n'est pas son caractère. Je vous le répète, il n'est pas très intelligent. Il est vaniteux… mais on peut lui faire confiance… » Mélange de condescendance et de crédulité, Aberdeen mérita de la part de Metternich le surnom ironique de « cher nigaud de la diplomatie ».

Henry Kissinger, A World Restored, 1957

cendres de tous les soldats athéniens morts à Chéronée. Bouleversés de gratitude, les Athéniens accordèrent la citoyenneté à Alexandre et à son père, et dressèrent même une statue de Philippe sur leur agora.

Plus tard dans l'année, Philippe convoqua un congrès de toutes les cités-États grecques (à l'exception de Sparte, qui refusa d'y participer) pour proposer de s'allier dans ce que l'on appellerait « la Ligue hellénistique ». Pour la première fois, les cités-États grecques s'unissaient en une seule confédération. Peu après que les termes de l'alliance eurent été fixés, Philippe proposa de partir en guerre contre leurs ennemis de toujours, les Perses. La proposition remporta un franc succès, à Athènes en premier lieu. Finalement, tout le monde avait oublié à quel point Philippe avait été déloyal : on ne se souvenait que de sa générosité.

En 336 av. J.-C., avant le début de la guerre contre la Perse, Philippe fut assassiné. Alexandre devait reprendre la tête de la Ligue et s'en servir pour construire son empire. Athènes resta un allié fidèle de la Macédoine, son gage de stabilité au sein de la Ligue hellénistique.

Interprétation

À un certain niveau, la guerre n'est pas bien compliquée : vous manœuvrez votre armée pour vaincre l'ennemi en tuant ses soldats, en prenant ses terres ou en vous mettant suffisamment en sécurité pour vous proclamer victorieux. Il faut battre en retraite ici et là, mais votre intention reste d'avancer au maximum. La négociation, elle, est toujours plus délicate. D'un côté, il faut sécuriser ses intérêts existants et les faire fructifier le plus possible ; de l'autre, il faut négocier en toute bonne foi et faire des concessions afin de gagner la confiance de l'adversaire. Trouver le parfait équilibre est tout un art, quasiment impossible à atteindre, dans la mesure où l'on ne peut jamais être certain que l'autre est véritablement honnête. Dans cette zone entre guerre et paix, il est difficile de voir clair dans le jeu de l'adversaire ; vous pouvez facilement vous tromper et vous installer dans une situation où vos intérêts ne seront pas défendus.

Pour Philippe, la négociation n'était pas distincte de la guerre ; elle en était l'extension. La négociation comme la guerre font appel à l'art de la manœuvre, à la stratégie et à la tromperie ; elles vous demandent de continuer à avancer, comme vous le feriez sur un champ de bataille. C'est cette compréhension profonde de l'art de la négociation qui conduisit Philippe à proposer de laisser Amphipolis indépendante, tout en promettant de la céder plus tard à Athènes, promesse qu'il n'eut jamais l'intention de tenir. Ce signe apparent d'ouverture lui fit gagner, avec la sympathie d'Athènes, le temps qu'il lui fallait ; il neutralisa ces intempestifs Athéniens pendant qu'il se battait ailleurs. La paix de Philocrate couvrit, de la même façon, ses mouvements dans le centre du pays et déséquilibra les Athéniens. Il avait décidé que son but ultime était d'unir toute la Grèce et de conduire une croisade contre la Perse ; il choisit Athènes, dotée d'une histoire particulièrement noble, comme centre symbolique de la Ligue hellénistique. Pour s'acheter la loyauté de la cité-État, il négocia des conditions de paix particulièrement généreuses.

Philippe de Macédoine ne s'inquiéta jamais de ne pas tenir parole. Pourquoi faudrait-il servilement honorer ses promesses alors qu'il savait que les Athéniens trouveraient toujours un prétexte pour étendre, à ses dépens, leurs avant-postes au nord ? La confiance n'est pas une question d'éthique ; c'est une manœuvre de plus. Pour Philippe, la confiance et l'amitié étaient des produits en vente. Il les acheta à Athènes, plus tard, lorsqu'il fut puissant et qu'il eut enfin des choses à échanger.

Comme Philippe, considérez toute situation de négociation mettant en jeu vos intérêts vitaux comme relevant de la pure manœuvre. Lorsque vous gagnez la confiance de quelqu'un, ce n'est pas une question de morale mais de stratégie : parfois cela vous est indispensable, parfois non. Si tel est leur intérêt, les gens rompront leur parole et trouveront toujours une excuse morale et légale pour s'en justifier, à leurs yeux comme aux yeux des autres.

Comme dans une bataille, placez-vous toujours en position de force lorsque vous négociez. Si vous êtes faible, usez des négociations pour gagner du temps, pour retarder le combat jusqu'à ce que vous soyez prêt. Montrez-vous conciliant, non pour le plaisir d'être gentil, mais dans le cadre d'une stratégie. Une fois en position de force, prenez autant que vous pouvez avant et pendant les négociations ; il sera toujours temps plus tard de rendre quelques parcelles de ce que vous aurez pris : jouez les grands seigneurs. Ne vous inquiétez ni de votre réputation, ni du fait de briser la confiance d'autrui. Vous verrez : c'est incroyable à quel point les gens oublient vos promesses non tenues quand vous êtes en position de force, capable d'offrir des choses qui servent leurs intérêts.

> Un prince bien avisé ne doit point accomplir sa promesse lorsque cet accomplissement lui serait nuisible, et que les raisons qui l'ont déterminé à promettre n'existent plus : tel est le précepte à donner. Il ne serait pas bon sans doute, si les hommes étaient tous gens de bien ; mais comme ils sont méchants, et qu'assurément ils ne vous tiendraient point leur parole, pourquoi devriez-vous leur tenir la vôtre ? Et d'ailleurs, un prince peut-il manquer de raisons légitimes pour justifier l'inexécution de ce qu'il a promis ?
>
> NICOLAS MACHIAVEL (1469-1527), *Le Prince*

DU JADE CONTRE DU VERRE TEINTÉ

Au début de l'année 1821, le ministre des Affaires étrangères russe, Capo d'Istria, reçut enfin la nouvelle qu'il attendait depuis longtemps : un groupuscule de patriotes grecs commençait à se rebeller contre les Turcs (la Grèce appartenait alors à l'Empire ottoman), afin de les mettre à la porte pour établir un gouvernement libéral. D'Istria, aristocrate grec, rêvait depuis longtemps d'impliquer la Russie dans les affaires grecques. La Russie était alors une puissance militaire grandissante ; si elle soutenait la révolution et que les rebelles l'emportaient, elle gagnerait de

ORESTÈS.
Ô Pallas, tu as sauvé ma maison, tu m'as rendu la terre de la patrie d'où j'étais exilé !
LE CHŒUR DES EUMÉNIDES.
Ah ! jeunes dieux, vous avez foulé aux pieds les lois antiques, et vous avez arraché cet homme de mes mains ! Et moi, couverte d'opprobre, méprisée, misérable, enflammée de colère, ô douleur ! je vais répandre goutte à goutte sur le sol le poison de mon cœur terrible à cette terre.
ATHÈNA.
Croyez-moi, ne gémissez pas aussi profondément. Vous n'êtes point vaincues. La cause a été jugée par suffrages égaux et sans offense pour vous ; mais les témoignages de la volonté de Zeus ont été manifestes. Lui-même a dicté cet oracle : qu'Orestès, ayant commis ce meurtre, ne devait point en être châtié. N'envoyez donc point à cette terre votre colère terrible ; ne vous irritez point, ne la frappez point de stérilité, en y versant goutte à goutte la bave des daimones, implacable rongeuse des semences. Moi, je vous fais la promesse sacrée que vous aurez ici des demeures, des temples et des autels ornés de splendides offrandes, et que vous serez grandement honorées par les Athènaiens.
Calme la violente colère des flots noirs de ton cœur, et tu habiteras avec moi, et tu seras pieusement honorée comme moi. Les riches prémices de ce pays te seront offertes, dans les sacrifices, pour les enfantements et les noces ; et, désormais, tu me remercieras de mes paroles.

[…] La suite des temps amènera des honneurs toujours plus grands pour les habitants de ma ville et toi, tu auras une demeure glorieuse dans la cité d'Érékhtheus, et tu seras ici, dans les jours consacrés, en vénération aux hommes et aux femmes, plus que tu ne le serais jamais partout ailleurs. Ne répands donc point sur mes demeures le poison rongeur de tes entrailles, funeste aux enfantements, et brûlant d'une rage que le vin n'a point excitée. N'inspire point la discorde aux habitants de ma ville, et qu'ils ne soient point comme des coqs se déchirant entre eux. Qu'ils n'entreprennent que des guerres étrangères, et non trop éloignées, par lesquelles est éveillé le grand amour de la gloire, car j'ai en horreur les combats d'oiseaux domestiques. Il convient que tu acceptes ce que je t'offre, afin qu'étant bienveillante, tu sois comblée de biens et d'honneurs et que tu possèdes ta part de cette terre très aimée des dieux !
LE CHŒUR DES EUMÉNIDES.
Certes, je veux habiter avec Pallas, et je ne dédaignerai pas cette ville, asile des dieux, qu'honorent le tout-puissant Zeus et Arès, rempart des daimones, qui protège les autels des Hellènes. Je lui souhaite, par des prédictions bienveillantes, les fruits abondants, utiles à la vie, qui germent dans la terre sous la lumière éclatante de Hèlios.

Eschyle, 526-456 av. J.-C., *Les Euménides*, traduit par Leconte de Lisle

l'influence sur la Grèce indépendante et donc sur ses ports et sa marine. Les Russes se considéraient aussi comme protecteurs de l'Église grecque orthodoxe, car le tsar Alexandre Ier était un homme très pieux. Une croisade contre les Turcs musulmans satisfaisait sa conscience morale autant que les intérêts politiques russes. C'était trop beau pour être vrai.

Un seul obstacle s'opposait à la manœuvre de d'Istria : le prince Klemens von Metternich, ministre des Affaires étrangères autrichien. Quelques années auparavant, Metternich avait instauré une alliance entre l'Autriche, la Prusse et la Russie : c'était la Sainte-Alliance. Son but était de protéger les gouvernements de ces nations de la menace révolutionnaire et de maintenir la paix en Europe après la tornade des guerres napoléoniennes. Metternich s'était lié d'amitié avec Alexandre Ier. En observant l'évolution des relations entre la Russie et la Grèce, il avait envoyé au tsar des dizaines de rapports expliquant que cette révolution appartenait à une conspiration d'échelle européenne qui visait à se débarrasser de toutes les monarchies du continent. Si Alexandre soutenait la révolution grecque, il servirait les révolutionnaires et violerait la Sainte-Alliance.

D'Istria n'était pas un idiot : il savait que Metternich voulait en réalité empêcher la Russie d'étendre son influence sur la Méditerranée, ce qui dérangerait l'Angleterre et déstabiliserait l'Europe, la pire crainte de Metternich. Pour d'Istria, la situation était simple : Metternich et lui étaient en compétition pour gagner de l'influence sur le tsar. D'Istria avait l'avantage : il voyait souvent le dirigeant russe et pouvait, en étant constamment à ses côtés, contrebalancer les arguments de Metternich.

Comme prévu, les Turcs intervinrent pour réprimer la rébellion grecque. Ils perpétrèrent de telles atrocités contre les Grecs qu'il semblait quasiment certain que le tsar interviendrait. Mais en février 1822, alors que la révolution était à son comble, le tsar commit ce qui était, aux yeux de d'Istria, une erreur fatale : il accepta d'envoyer à Vienne un émissaire pour discuter de la crise avec Metternich. Le prince était particulièrement doué pour attirer les négociateurs jusqu'à Vienne, où il finissait toujours par les charmer et les convaincre. D'Istria sentait la situation lui échapper. Il n'avait plus qu'une option : choisir l'émissaire qui partirait à Vienne et lui donner des instructions très précises.

D'Istria choisit un homme appelé Taticheff qui avait été ambassadeur de Russie en Espagne. C'était un négociateur habile et expérimenté. Peu avant de partir, il fut convoqué en réunion et écouta attentivement les dangers que d'Istria lui prédit : Metternich essaierait de le charmer et de le séduire. Pour empêcher que le tsar n'intervienne, il proposerait de négocier un accord entre les Russes et les Turcs ; et, bien sûr, il convoquerait une conférence européenne pour discuter de la question. Cette astuce était la préférée de Metternich : il arrivait toujours à dominer ces conférences et à en tirer ce qu'il voulait. Taticheff ne devait surtout pas succomber à son charme. Il devait remettre à Metternich une note de d'Istria qui expliquait que la Russie était en droit de voler au secours de chrétiens livrés aux Turcs. À aucun prix il ne fallait accepter que la Russie participe à la conférence.

La veille de son départ pour Vienne, Taticheff fut surpris que le tsar lui-même le fasse convoquer. Alexandre se montra nerveux et contradictoire. Ignorant les instructions de d'Istria, il ordonna à Taticheff de dire à Metternich qu'il souhaitait se conformer aux exigences de l'Alliance tout en remplissant ses obligations morales à l'égard de la Grèce. Taticheff décida qu'il retarderait au maximum le moment de délivrer ce message ; cela rendrait son travail beaucoup trop confus.

Lors de sa première réunion avec Metternich, à Vienne, Taticheff put prendre la mesure du ministre autrichien. Il se fit de lui l'image de quelqu'un d'artificiel, apparemment plus intéressé par les bals costumés et les jeunes Viennoises que par la question grecque. Metternich semblait distrait et mal informé ; le peu qu'il paraissait savoir au sujet de la situation en Grèce trahissait une certaine confusion. Taticheff lui lut la note de d'Istria qui lui était destinée. Metternich lui demanda, comme ça, en passant, s'il avait aussi les instructions du tsar. Pris au dépourvu, Taticheff ne put mentir. Son seul espoir était maintenant que les instructions plutôt contradictoires du souverain russe laisseraient le prince perplexe et Taticheff avec un train d'avance.

Les jours suivants, Taticheff se délecta des plaisirs qu'offrait la belle ville de Vienne. Puis il eut un autre rendez-vous avec Metternich, qui lui demanda s'il pouvait commencer les négociations, basées sur les instructions du tsar. Avant que Taticheff n'ait eu le temps de réfléchir, Metternich lui demanda également quelles étaient les exigences de la Russie. Cela semblait honnête, et Taticheff répondit que les Russes voulaient faire de la Grèce un protectorat afin d'obtenir l'approbation de l'Alliance pour y intervenir. Metternich s'opposa à chaque proposition, répliquant que son gouvernement n'accepterait jamais cela. Taticheff lui demanda de suggérer des alternatives. Metternich se lança alors dans une discussion très théorique sur la révolution, l'importance de la Sainte-Alliance ; il digressait sans fin. Taticheff resta perplexe et pour le moins contrarié. Il avait voulu s'approprier une position, mais ces discussions étaient trop informelles, désordonnées. Perdu, il n'avait pas su les diriger dans la direction qu'il souhaitait.

Quelques jours plus tard, Metternich rappela Taticheff. Il avait l'air mal à l'aise, presque blessé : les Turcs, dit-il, venaient de lui envoyer un message protestant du fait que les Russes avaient semé le trouble en Grèce. Ils lui demandaient d'informer le tsar leur détermination à se battre jusqu'à la mort pour garder ce qui leur appartenait. Sur un ton très solennel, il sous-entendit qu'il était mécontent du manque de diplomatie des Turcs ; il déclara que ce n'était pas le rôle de son pays de transmettre ce triste message au tsar. Il ajouta que l'Autriche considérait la Russie comme son alliée la plus sûre, et la soutiendrait pour résoudre cette crise. Enfin, si les Turcs refusaient de céder, l'Autriche romprait ses relations avec eux.

Taticheff fut ému par cette démonstration soudaine de solidarité. Finalement, les Russes s'étaient peut-être trompés sur le prince ; peut-être était-il vraiment de leur côté. Craignant que d'Istria ne s'y méprenne, Taticheff ne rapporta cette discussion qu'au tsar. Quelques jours plus

tard, Alexandre répondit que désormais, Taticheff ne devait s'en remettre qu'à lui ; d'Istria était exclu des négociations.

Le rythme des réunions avec Metternich s'accéléra soudain. Les deux hommes ne discutaient que des solutions diplomatiques à la crise ; il ne fut plus question du droit de la Russie à intervenir militairement en Grèce. Enfin, Metternich invita le tsar à participer à une conférence sur la question de Vérone, en Italie, quelques mois plus tard. Là, la Russie pourrait mener le débat sur la meilleure façon de régler la question ; elle serait au centre de l'attention, et toute l'Europe rendrait hommage au tsar, faisant de lui le sauveur qui leur avait épargné la révolution. Le tsar accepta avec enthousiasme.

De retour à Saint-Pétersbourg, d'Istria, en rage, vitupéra auprès de qui voulait l'entendre mais, peu après le retour de Taticheff au pays, le ministre des Affaires étrangères fut remercié pour de bon. À la conférence sur Vérone, comme prévu, la crise en Grèce fut résolue en des termes qui ne servaient que les intérêts autrichiens, comme il l'avait prédit. Le tsar était la vedette de l'événement mais, apparemment, il ne se soucia pas, ou n'avait pas remarqué le fait qu'il avait signé là des documents empêchant complètement la Russie d'intervenir de façon unilatérale dans les Balkans ; la Russie concédait donc un droit auquel tous les dirigeants russes s'étaient attachés depuis Pierre le Grand. Metternich avait gagné contre d'Istria d'une façon encore plus éclatante que tout ce que l'ancien ministre avait pu imaginer.

Interprétation

Le but de Metternich avait toujours été d'obtenir un accord qui servirait avant tout les intérêts à long terme de l'Autriche. Selon lui, ces intérêts ne concernaient pas seulement l'intervention de la Russie en Grèce, mais aussi l'interdiction permanente et définitive d'envoyer des troupes dans les Balkans, source d'instabilité profonde en Europe. Metternich étudia les forces relatives des deux côtés. Quelle prise avait-il sur la Russie ? Elle était très faible ; en vérité, il n'était pas en position de force. Mais il avait un atout : ses longues années d'études de la personnalité étrange du tsar. Alexandre était un homme émotif, qui ne réagissait qu'en état d'exaltation. Là, tout était alors prétexte à la croisade. Ainsi, au début de la crise, Metternich instilla l'idée que, cette fois, la vraie croisade n'était pas celle des chrétiens contre les Turcs, mais des monarchies contre la révolution.

Metternich avait aussi compris que d'Istria était son principal ennemi et qu'il faudrait creuser un fossé entre celui-ci et le tsar. Il demanda donc que l'on envoie un émissaire à Vienne. Dans les négociations en tête à tête, Metternich était quasiment imbattable. Avec Taticheff, comme avec tant d'autres, il commença par apaiser les soupçons de son adversaire en jouant le dandy, l'aristocrate fin de race un peu superficiel. Puis il démarra les négociations et les fit dériver vers des discussions abstraites, juridiques. Cela lui donnait l'air encore plus stupide, confondait et irritait l'émissaire russe. Un négociateur agacé et qui n'a pas les idées claires tend à commettre des erreurs, comme de trop révéler son but, ce qui était

fatal. Il est aussi plus facilement séduit par de grandes démonstrations d'amitié. Dans ce cas, Metternich se servit du message turc pour en faire une petite tragédie qui devait révéler sa plus grande sympathie pour l'adversaire. Cela finit de séduire Taticheff et, à travers lui, le tsar.

À partir de là, ce fut un jeu d'enfant d'orienter les négociations comme bon lui semblait. L'idée d'une conférence où le tsar serait à l'honneur était évidemment très alléchante et semblait offrir une chance à la Russie de gagner plus d'influence dans les affaires européennes, ainsi qu'Alexandre en rêvait depuis longtemps. Dans les faits, le résultat en fut l'exact opposé : Alexandre finit par signer un document qui coupait complètement la Russie des Balkans, ce qui était le but de Metternich depuis le début. Il savait à quel point les gens sont facilement séduits par les apparences : le ministre autrichien donna au tsar une apparence de pouvoir (il était le centre de l'attention à la conférence), pendant que lui-même conservait les rênes (le document était signé). C'est ce que les Chinois appellent « donner à quelqu'un du verre teinté en échange de jade ».

Comme Metternich le prouva souvent, le succès d'une négociation dépend de votre degré de préparation. Si vous arrivez avec une idée vague de ce que vous voulez, vous vous retrouvez à changer maintes fois de position selon ce que l'autre partie propose. Vous finissez par dériver vers une issue qui vous semble convenable mais qui, au final, ne sert pas vos intérêts. À moins d'analyser attentivement les leviers dont vous disposez, vos manœuvres risquent fort d'être contre-productives.

Avant tout, il faut ancrer profondément ses positions et ses idées en déterminant sur le long terme des buts précis et des moyens pour les atteindre. Cette clarté vous permettra de garder votre patience et votre calme. Vous pourrez ainsi faire des concessions sans importance qui vous donneront l'air généreux sans vous coûter trop cher ni mettre en péril vos ultimes objectifs. Avant que les négociations ne commencent, étudiez attentivement l'adversaire. Découvrez ses faiblesses et ses désirs inassouvis ; c'est un autre moyen de pression. Vous pourrez en jouer pour le déstabiliser, l'agacer, le séduire. Lorsque c'est possible, jouez à l'idiot : moins les gens vous comprennent et savent où vous allez, plus vous avez de marge pour manœuvrer et les coincer.

> Chacun veut quelque chose sans avoir la moindre idée de la façon de l'obtenir. Le côté vraiment étrange de la situation, c'est que personne ne sait vraiment comment s'y prendre pour combler ses désirs. Mais comme je sais ce que je veux, moi, et que je sais ce dont les autres sont capables, je suis prêt à toute éventualité.
>
> PRINCE KLEMENS VON METTERNICH (1773-1859)

LES CLEFS DE LA GUERRE

Le conflit et la confrontation sont en général des moments désagréables qui font remonter des émotions que l'on préférerait oublier. Pour s'épargner un

tel déplaisir, les gens essaient de se montrer doux et conciliants avec leur entourage, en espérant que cela suscitera le même comportement chez l'autre. Mais l'expérience prouve trop souvent que cette logique est fausse. À force, les personnes que vous traitez avec douceur ne vous respectent plus. À leurs yeux, vous devenez faible et exploitable. Ce n'est pas en se montrant généreux que l'on gagne la gratitude d'autrui ; bien au contraire, soit vous faites de l'autre un enfant gâté, soit il vous en veut parce que, vexé, il perçoit votre comportement comme de la simple charité.

Ceux qui croient, contre toute évidence, que la gentillesse attire en retour la gentillesse sont voués à l'échec dans toutes les négociations et, bien sûr, dans le grand jeu de la vie. Les gens ne répondent gentiment et ne se montrent conciliants que lorsque c'est dans leur intérêt ou qu'ils y sont obligés. Votre but est justement de les y obliger en rendant tout combat impossible. Si vous relâchez la pression et vous montrez conciliant pour gagner leur confiance, ce n'est qu'une occasion pour eux de tergiverser, de vous tromper et de tirer avantage de votre bonne volonté. Telle est la nature humaine. Au cours des siècles, ceux qui ont combattu ont payé cher pour l'apprendre.

Lorsque les nations violent ce principe, le résultat en est souvent tragique. En juin 1951, par exemple, les militaires américains interrompirent une offensive extrêmement efficace contre l'armée chinoise de libération du peuple en Corée, parce que les Chinois et les Nord-Coréens s'étaient dits prêts à négocier. Mais ils firent traîner les discussions assez longtemps pour récupérer et solidifier leurs défenses. Lorsque les négociations échouèrent et que la guerre reprit, les Américains ne purent que constater qu'ils avaient perdu l'avantage sur le terrain. Ce fut le même schéma lors de la guerre du Vietnam et, dans une certaine mesure, lors de la guerre du Golfe en 1991. Les Américains agirent avec la volonté de minimiser les pertes, mais aussi pour être considérés comme les sauveurs, les plus conciliants. Mais ils n'avaient pas compris que l'ennemi ne tenait plus à négocier en toute bonne foi depuis belle lurette. Si l'on se montre conciliant pour sauver des vies, on aboutit à des guerres beaucoup plus longues, plus sanglantes, plus tragiques. Si les États-Unis avaient continué à avancer en Corée en 1951, ils auraient obligé les Coréens comme les Chinois à négocier selon leurs propres conditions ; s'ils avaient poursuivi les bombardements au Vietnam, ils auraient pu forcer les Nord-Vietnamiens à négocier au lieu de tergiverser ; s'ils avaient continué leur marche sur Bagdad en 1991, ils auraient obligé Saddam Hussein à négocier la paix, auraient évité la guerre à venir et sauvé d'innombrables vies.

La leçon est simple : en continuant à avancer, en maintenant la pression, vous forcez l'ennemi à répondre et à négocier. Si vous avancez un peu plus chaque jour, toute tentative de l'ennemi pour reporter les négociations ne fera que l'affaiblir. Vous faites preuve de fermeté et de détermination, non pas par des gestes symboliques, mais en frappant vraiment et fort. Vous ne continuez pas à avancer dans le but de gagner du terrain ou des biens, mais pour vous mettre en position de force et remporter la guerre.

Une fois que vous avez poussé l'ennemi à négocier, vous avez la possibilité de faire quelques concessions et de lui rendre un peu de ce que vous avez pris. Alors seulement, vous pouvez vous permettre d'être généreux et conciliant.

Dans la vie, vous vous retrouverez parfois en position de faiblesse, sans aucun moyen de pression. Il est alors encore plus important de continuer à avancer. En faisant preuve de force et de résolution, en maintenant la pression, vous cachez vos faiblesses et gagnez de l'assurance.

En juin 1940, peu après que la *Blitzkrieg* allemande eut détruit la défense française et que le Gouvernement se fut rendu, le général Charles de Gaulle s'enfuit en Angleterre. Il espérait s'y installer en tant que dirigeant de la France libre, gouvernement légitime en exil, en opposition avec le gouvernement de Vichy dominé par les Allemands qui tenaient la plus grande partie du pays. La balance ne paraissait guère pencher en faveur de De Gaulle : il n'était pas encore l'homme influent qu'il deviendra. Beaucoup de militaires et de politiciens plus connus que lui auraient pu réclamer ce rôle ; il n'avait aucun moyen de pression pour obliger les Alliés à le reconnaître en tant que dirigeant de la France libre ; sans cette reconnaissance, il n'avait aucun pouvoir.

Dès le début, de Gaulle avait décidé d'ignorer cela et de se présenter comme le seul et unique capable de sauver la France après cette honteuse capitulation. À travers les ondes radio, il diffusa en France des discours enflammés. Il alla en Angleterre et aux États-Unis, se présentant comme la nouvelle Jeanne d'Arc. Il se fit des contacts indispensables au sein de la Résistance française. Winston Churchill l'admirait, mais était souvent exaspéré par son arrogance ; Franklin Roosevelt le méprisait. Plusieurs fois, les deux dirigeants tentèrent de le persuader d'accepter de partager le contrôle de la France libre. Sa réponse était toujours la même : jamais. Il refusait d'accepter quoi que ce soit d'autre qu'un gouvernement unique. Lors des négociations, il n'hésitait pas à se montrer grossier, au point de quitter la table régulièrement afin de bien montrer que, pour lui, c'était tout ou rien.

Churchill et Roosevelt maudirent de Gaulle et le jour où ils l'avaient laissé prendre une telle position. Ils évoquèrent même l'idée de le rétrograder et de le forcer à quitter les négociations. Mais ils reculaient toujours et finissaient systématiquement par lui donner ce qu'il voulait. Ils n'osaient risquer un scandale public en des temps où cela desservirait beaucoup trop leurs relations avec le gouvernement souterrain français. Cela reviendrait à rétrograder un homme que l'opinion publique commençait à vénérer.

Comprenez bien : si vous êtes faible et demandez peu, vous n'obtiendrez que peu. Mais si vous vous montrez ferme, fort, que vous faites des demandes considérables, vous donnerez l'impression inverse : les gens ne pourront s'empêcher de penser que cette confiance est basée sur une réalité. Vous vous gagnerez le respect des autres : c'est un moyen de pression. Une fois que vous êtes capable de vous établir en position de force, vous pouvez aller plus loin en refusant le compromis, en montrant que vous êtes tout à fait capable de quitter la table des négociations, ce qui est une forme efficace de coercition. L'adversaire se dira que vous bluffez,

mais assurez-le qu'il y aura un prix à payer : de la mauvaise publicité, par exemple. Et si, au final, vous effectuez quelques compromis, ce sera toujours beaucoup moins que ce à quoi il vous aurait forcé s'il avait pu.

Le grand diplomate et écrivain anglais Harold Nicholson considérait qu'il existe deux types de négociateurs : les guerriers et les commerçants. Les guerriers se servent des négociations pour gagner du temps et raffermir leurs positions. Les commerçants partent du principe qu'il est plus important d'établir la confiance, de modérer les requêtes de chacun afin de parvenir à un accord satisfaisant. En diplomatie ou en affaires, les problèmes commencent lorsque les commerçants sont sûrs de traiter avec un commerçant, alors qu'ils sont face à un guerrier.

Il est très utile de savoir dès le départ à quel type de négociateur vous avez affaire. Ce n'est pas chose aisée. Les bons guerriers savent se déguiser : au premier abord, ils paraissent sincères, chaleureux. Ce n'est qu'après qu'ils révèlent leur nature guerrière, lorsqu'il est trop tard. Dans un conflit avec un ennemi que vous connaissez mal, il est toujours préférable de se protéger en étant soi-même le guerrier : négociez en continuant d'avancer. Il sera toujours temps plus tard de reculer un peu et d'arranger les choses si vous êtes allé trop loin. Mais si vous devenez la proie du guerrier, vous serez incapable de récupérer quoi que soit. Dans un monde où les guerriers sont de plus en plus nombreux, il faut savoir dégainer son sabre, même si cela n'est pas dans votre nature.

Image : Le bâton. Vous êtes poli, civilisé, mais l'adversaire voit parfaitement que vous avez une arme dans les mains. Inutile de lui faire ressentir le coup : il sait que le bâton est là, prêt à s'abattre sur les têtes qui dépassent, que vous vous en êtes déjà servi et que ça fait mal. Mieux vaut argumenter et négocier un accord, quel qu'en soit le prix, que de prendre un coup.

Autorité : Ne nous considérons jamais comme vainqueurs avant le lendemain de la bataille, ni comme vaincus jusqu'à quatre jours après… Tenons toujours le sabre d'une main et le rameau d'olivier de l'autre ; soyons toujours prêts à négocier, mais sans cesser d'avancer. (Prince Klemens von Metternich, 1773-1859)

A CONTRARIO

Comme à la guerre, ne vous laissez pas emporter en cours de négociation : il existe un grand danger à avancer trop loin, à trop prendre, au point de se créer un ennemi amer qui voudra se venger. Ce fut le cas avec les Alliés lors de la Première Guerre mondiale : ils imposèrent de telles conditions en négociant la paix avec les Allemands qu'ils posèrent eux-mêmes les bases de la Seconde Guerre mondiale. Un siècle plus tôt, à l'inverse, lorsque Metternich négocia, il avait en tête le but de ne pas frustrer l'ennemi. Dans toute négociation, votre objectif n'est jamais de satisfaire votre avidité propre ni de punir l'ennemi ; il s'agit de sécuriser vos intérêts. Sur le long terme, un accord punitif ne servira qu'à vous mettre en danger.

22

SACHEZ POSER LE POINT FINAL :

LA STRATÉGIE DE SORTIE

Vous serez toujours jugé sur l'issue du conflit. Une conclusion précipitée ou incomplète risque d'avoir des conséquences dans les années à venir et peut ruiner votre réputation. Savoir conclure avec art, c'est savoir à quel moment s'arrêter, sans aller trop loin pour ne pas vous épuiser ni vous créer des ennemis acharnés qui reviendront perpétuellement à la charge. Cela implique également de terminer sur une bonne note, avec énergie et élégance. Il ne s'agit pas seulement de gagner la guerre, mais de la gagner bien : votre victoire doit vous laisser en forme pour le conflit suivant. Le sommet de la sagesse stratégique, c'est d'éviter tout conflit et toute lutte sans porte de sortie.

Si l'on tire au-dessus du but, on ne peut pas l'atteindre. Si l'oiseau ne veut pas gagner son nid, mais vole toujours plus haut, il tombe finalement dans le filet du chasseur. Celui qui, aux époques exceptionnelles où prédomine ce qui est petit, ne sait pas se contenir, mais, agité, veut toujours aller plus loin, celui-là s'attire le malheur de la part des dieux et des hommes, car il s'éloigne de l'ordre naturel.

YI KING, LE LIVRE DES MUTATIONS, traduit et adapté par Étienne Perrot de la traduction allemande du Père Richard Wilhelm

SANS ISSUE

Pour les membres les plus anciens du Politburo soviétique – le secrétaire général Léonid Brejnev, le dirigeant du KGB Iouri Andropov et le ministre de la Défense Dmitri Ustinov –, la fin des années 1960 et le début des années 1970 furent un véritable âge d'or. Ces hommes avaient survécu au cauchemar des années staliniennes et au règne maladroit de Khrouchtchev. Enfin, ils avaient obtenu une certaine stabilité au sein de l'empire soviétique. Les États satellites d'Europe de l'Est se montraient dociles, surtout après la répression du soulèvement tchécoslovaque en 1968. L'ennemi juré, les États-Unis, avait été sévèrement secoué par la guerre du Vietnam. Et, surtout, les Russes avaient réussi à étendre progressivement leur influence sur le tiers-monde. Un avenir brillant s'ouvrait à eux.

Le pays clé des plans de l'expansion russe était l'Afghanistan, à sa frontière sud. Le pays était riche en gaz naturel et en minéraux. En faire un satellite soviétique, quel rêve ! Les Russes s'y insinuaient depuis les années 1950 : ils entraînèrent l'armée afghane, construisirent le tunnel de Salang qui reliait le nord de Kaboul à l'Union soviétique et tentèrent de moderniser cette nation arriérée. Leur plan se déroula sans accroc jusqu'au milieu des années 1970, lorsque le fondamentalisme islamiste devint une véritable force politique en Afghanistan. Pour les Russes, la menace était double : d'abord, les fondamentalistes arriveraient au pouvoir et, considérant le communisme comme une idéologie impie et donc détestable, se couperaient des Soviétiques ; ensuite, la gangrène fondamentaliste risquait de se répandre d'Afghanistan vers le sud de l'Union soviétique, qui comptait une large population musulmane.

En 1978, pour éviter un tel scénario de cauchemar, Brejnev soutint en secret un coup d'État qui amena le parti communiste afghan au pouvoir. Mais les communistes afghans étaient désespérément divisés et ce n'est qu'après une longue lutte de pouvoir qu'un dirigeant émergea enfin : il s'agissait de Hafizullah Amin, qui n'avait guère la confiance des Soviétiques. En outre, les communistes n'étaient pas très populaires en Afghanistan et Amin eut recours à des moyens excessivement brutaux pour maintenir son parti au pouvoir. Cela ne fit que nourrir la cause fondamentaliste. Dans tout le pays, des insurrections menées par les moudjahidine éclatèrent et des milliers de soldats afghans quittèrent l'armée pour les rejoindre.

En décembre 1979, le gouvernement communiste d'Afghanistan était au bord de la chute. En Russie, les anciens du Politburo convoquèrent un sommet de crise. La perte de l'Afghanistan serait une source d'instabilité et un coup terrible après tous les progrès qui y avaient été faits. Ils accusèrent Amin de leurs problèmes : il fallait s'en débarrasser. Ustinov proposa un plan : il s'agissait de répéter la répression des rébellions en Europe de l'Est. Il soutint l'idée d'une légère intervention soviétique pour sécuriser Kaboul et le tunnel de Salang. Amin serait alors évincé et le communiste Babrak Karmal prendrait sa place. L'armée soviétique garderait profil bas et, afin

de la remplacer, l'armée afghane serait renforcée. En dix ans, l'Afghanistan serait modernisé et deviendrait petit à petit un membre stable du bloc soviétique. Séduit par la paix et la prospérité, le peuple afghan verrait enfin les bénéfices innombrables du socialisme, et s'y rallierait.

olitudinem faciunt pacem appellant. (« Ils sèment la désolation et l'appellent la paix. »)

TACITE,
VERS 55 AV. J.-C.-VERS 120

Quelques jours après la réunion, Ustinov présenta son plan à son chef d'état-major, Nikolai Orgakov. Lorsqu'on lui dit que l'armée d'invasion ne dépasserait pas 75 000 hommes, Orgakov tomba des nues : d'après lui, cette force était beaucoup trop faible pour sécuriser les immensités montagneuses d'Afghanistan, un espace très différent de l'Europe de l'Est. Mais Ustinov craignait qu'une grosse force d'invasion n'entache l'image de l'Union soviétique dans le tiers-monde et ne présente une cible parfaite pour les insurgés. Orgakov lui rétorqua que les Afghans, bien que divisés, avaient la tradition de s'unir contre une invasion ; ils étaient d'excellents combattants. Désavouant totalement le plan, il déclara qu'il était préférable de trouver une solution politique à ce problème. Mais ses avertissements furent ignorés.

Tout va bien qui finit bien. *La fin est la couronne des Entreprises ; quelle que soit la carrière, c'est la fin qui en décide la gloire.*

WILLIAM SHAKESPEARE,
1564-1616,
TOUT EST BIEN QUI FINIT BIEN, traduit par François-Pierre-Guillaume Guizot

Le plan fut donc approuvé par le Politburo et, le 24 décembre, il fut déclenché. Les forces de l'Armée rouge atterrirent à Kaboul, tandis que d'autres descendirent par le tunnel de Salang. Amin fut tranquillement déposé et exécuté tandis que Karmal était propulsé au pouvoir. Le monde entier condamna l'action, mais les Soviétiques espéraient que l'affaire s'essoufflerait rapidement, ici comme ailleurs.

En février 1980, Andropov rencontra Karmal et lui fit part de l'enjeu que représentait le soutien du peuple afghan. Il lui présenta un plan dans ce but et lui promit un soutien financier, ainsi que des experts. Il lui dit qu'une fois les frontières sécurisées, l'armée afghane reconstruite et le peuple content de son gouvernement, il pourrait poliment *demander* aux Soviétiques de partir.

L'invasion elle-même fut plus aisée que les Soviétiques ne le pensaient ; les leaders militaires purent déclarer avec assurance la mission accomplie. Mais quelques semaines à peine après la visite d'Andropov, ils durent revoir leur copie : les moudjahidine n'étaient pas du tout intimidés par l'armée soviétique, contrairement aux Européens de l'Est. En fait, depuis l'invasion, leur pouvoir ne cessait de s'accroître : de nombreux Afghans et des étrangers de tout poil les rejoignaient. Ustinov fit passer d'autres soldats en Afghanistan et ordonna une série d'offensives dans les zones du pays qui abritaient des moudjahidine. La première opération importante eut lieu en été, lorsqu'ils entrèrent dans la vallée de Kunar avec de l'artillerie lourde, rasant des villages entiers et forçant la population à fuir pour se réfugier dans des camps au Pakistan. Une fois qu'ils eurent nettoyé la région des rebelles, ils se retirèrent.

Quelques semaines plus tard, des rapports les avertirent que les moudjahidine étaient tranquillement revenus dans la vallée de Kunar. Les Soviétiques n'avaient fait que renforcer l'amertume et la rage des Afghans, facilitant plus encore le recrutement des moudjahidine. Mais que faire d'autre ? S'ils laissaient les rebelles en paix, les moudjahidine

Dix mille musulmans convergèrent vers La Mecque en empruntant des vallées de montagnes. Mahomet divisa sa force en quatre colonnes… Mahomet ordonna formellement de ne pas avoir recours à la violence. Sa propre tente fut plantée sur une hauteur dominant directement la ville. Huit années plus tôt, il avait fui La Mecque à la faveur de l'obscurité et s'était terré trois jours dans une grotte du mont Thor, le mont qu'il apercevait maintenant de sa tente de l'autre côté de la ville. À présent, il avait 10 000 guerriers à ses ordres et sa ville natale était exposée à ses pieds. Après un bref repos, il remonta sur son chameau et entra en ville, toucha avec vénération la pierre noire et effectua les sept tours rituels autour de la Kaaba… Mahomet le conquérant ne se montra pas vindicatif. Il proclama une amnistie générale, dont furent exclues moins d'une douzaine de personnes ; quatre seulement furent effectivement exécutées. Ikrima, le fils d'Abu Jahal, s'enfuit au Yémen mais sa femme en appela à la clémence de l'apôtre, qui accepta de lui pardonner… L'occupation de La Mecque par les musulmans se fit donc pratiquement sans effusion de sang. L'ardent Khalid ibn al Waleed tua quelques personnes à la porte sud, ce que Mahomet lui reprocha vivement. Bien que l'apôtre ait été lui-même persécuté dans la ville et en dépit du fait que beaucoup de ses adversaires les plus acharnés y vivaient encore, il gagna tous les

auraient le temps et la place de devenir plus dangereux, alors que l'armée soviétique était trop petite pour occuper entièrement toutes ces régions. Il fallait répéter ces opérations de coercition encore et encore, avec toujours plus de violence, pour tenter d'intimider les Afghans. Mais, ainsi qu'Orgakov l'avait prédit, cela ne fit que les enhardir.

Entre-temps, Karmal lança des programmes d'alphabétisation, d'amélioration de la condition de la femme, de développement et de modernisation du pays ; tout cela pour supprimer le pouvoir des rebelles. Mais les Afghans préféraient largement leur mode de vie traditionnel ; les tentatives du parti communiste pour conforter son pouvoir eurent l'effet opposé.

Le plus inquiétant était que l'Afghanistan devint très vite un point de fixation pour tous les États désireux d'affaiblir les Soviétiques. Les États-Unis, notamment, y virent l'occasion de se venger de la Russie qui avait soutenu le Nord-Vietnam pendant la guerre du Vietnam. La CIA fournit des fonds et du matériel aux moudjahidine, dans le plus grand secret. Au Pakistan, pays voisin, cette invasion était un don du ciel pour le président Zia ul-Haq : propulsé au pouvoir quelques années plus tôt par un coup d'État militaire et récemment condamné par la communauté internationale pour l'exécution sommaire de son Premier ministre, Zia y vit l'occasion de regagner les faveurs des États-Unis comme des nations arabes en proposant son pays pour servir de base aux moudjahidine. Pour le président égyptien Anouar el-Sadate – qui avait récemment signé un traité de paix controversé avec Israël –, c'était là une occasion en or de s'assurer le soutien des musulmans en envoyant des renforts.

Les armées soviétiques étaient éparpillées dans une grande partie du monde, surtout en Europe de l'Est : Ustinov refusa d'envoyer plus d'hommes. Il préféra armer les soldats présents d'une artillerie de pointe et chercha à fournir et renforcer l'armée afghane. Rien de tout cela ne fut efficace. Les moudjahidine arrivaient toujours à paralyser les transports soviétiques avec des embûches et avaient à leur disposition les missiles Stinger, fournis par les Américains ; ils s'en servaient à la perfection. Les années passèrent et le moral de l'armée soviétique dégringola. Les soldats coincés dans leurs bases, immobiles, ressentaient fortement la haine des populations locales et attendaient la prochaine attaque. La drogue et l'alcool se répandirent.

Les coûts de la guerre explosaient, et l'opinion publique russe finit par s'en agacer. Mais les gouvernants soviétiques ne pouvaient plus reculer : cela créerait un dangereux vide de pouvoir en Afghanistan et serait un coup terrible à leur réputation de superpuissance mondiale. Ils restèrent donc dans le pays, chaque année devant être la dernière. Les anciens du Politburo mouraient les uns après les autres : Brejnev en 1982, Andropov et Ustinov en 1984. Les choses n'avançaient pas.

Mikhaïl Gorbatchev devint secrétaire général de l'Union soviétique en 1985. Dès le début, il s'était opposé à la guerre : il commença à rapatrier les troupes d'Afghanistan. Les derniers soldats quittèrent le pays au début de l'année 1989. En tout, plus de 14 000 soldats russes étaient

morts dans le conflit, mais les coûts collatéraux vis-à-vis de la fragile économie soviétique et de la confiance modérée du public furent encore plus graves. Quelques années plus tard, le système tout entier s'effondra.

cœurs par sa clémence au jour de son triomphe. Pareille générosité digne d'un homme d'État est particulièrement remarquable parmi les Arabes, race qui a toujours aimé la vengeance. Son succès fut le fruit de la politique et de la diplomatie et non le résultat d'une action militaire. À une époque de violence et de carnage, il avait compris que les idées ont plus de pouvoir que la force.

JOHN BAGOT GLUBB, THE GREAT ARAB CONQUESTS, 1963

Interprétation

Le grand général allemand Erwin Rommel faisait la distinction entre un pari et un risque. Dans les deux cas, il existe une chance de gagner et une chance de perdre, et celle de gagner est augmentée par l'audace de l'action. La différence, lorsque l'on prend un risque, est qu'il est possible de s'en remettre en cas d'échec : votre réputation n'en souffre pas longtemps, vos ressources ne sont pas épuisées et vous retrouvez votre position de départ en ayant subi des pertes acceptables. En prenant un pari, une défaite risque de vous entraîner dans une série de problèmes, dans une spirale dont vous finissez par perdre le contrôle. Trop de variables entrent en jeu si les choses tournent mal. Pire encore : dans un pari, si vous rencontrez des difficultés, il sera particulièrement difficile de vous en sortir ; les enjeux sont trop importants, vous ne pouvez pas vous permettre de perdre. Vous vous débattez donc, désespéré, ce qui aggrave généralement la situation et vous fait couler au fond d'un trou dont il est impossible de sortir. Les hommes se laissent entraîner dans des paris du fait de leurs émotions : ils sont éblouis par la perspective des gains et cela leur fait ignorer les conséquences d'une perte. Il est indispensable de prendre des risques, mais imprudent de parier. Si jamais vous vous en remettez, cela prendra plusieurs années.

L'invasion de l'Afghanistan est un exemple type de pari. Les Soviétiques y ont été attirés par l'irrésistible envie de posséder un État satellite dans la région. Éblouis par cette vision, ils ignorèrent la réalité : les moudjahidine et les puissances externes avaient trop d'enjeux dans la région pour permettre aux Soviétiques de partir en ayant sécurisé le pays. Ils ne maîtrisaient que peu de variables : ils ne pouvaient rien contre les actions des États-Unis et du Pakistan, les frontières impossibles à sécuriser, etc. Une armée d'occupation en Afghanistan était vouée à se laisser enfermer dans un cercle vicieux : cette importante présence militaire était haïe ; plus elle était haïe, plus il fallait la renforcer, et ainsi de suite.

Pourtant, les Soviétiques foncèrent dans le mur tête baissée. Ils réalisèrent trop tard que les enjeux avaient pris de l'importance : se retirer, donc perdre, détruirait définitivement leur image. C'était en outre laisser la place aux intérêts américains et à de possibles insurrections aux frontières. Puisqu'ils n'avaient pas vraiment prévu de rester sur place, ils n'avaient aucune stratégie de sortie. La meilleure chose à faire restait d'arrêter les frais et de partir en courant. Ce qui est pratiquement impossible lors d'un pari aussi fou, puisqu'il relève de l'émotion et que, une fois les émotions engagées, il est extrêmement difficile de battre en retraite.

La pire façon de conclure quoi que ce soit, qu'il s'agisse d'une guerre, d'un conflit ou d'une relation, est d'arrêter lentement et donc douloureusement. Les conséquences sont parfois extrêmement lourdes : perte de confiance en soi, fuite inconsciente face aux conflits qui se présenteront à

Seulement je t'avertis, si tu as quelque foi dans l'art que j'enseigne, si les vents ravisseurs n'emportent pas mes paroles à travers les flots de la mer, de ne point tenter l'aventure, à moins de la pousser à bout.

OVIDE, ŒUVRES COMPLÈTES, publié sous la direction de M. Nisard, J.-J. Dubochet et Cie éditeurs, Paris, 1838

En vérité, si l'on approfondit l'étude des expériences passées, on aboutit à cette conclusion : les nations seraient souvent parvenues plus près de leur objet en profitant d'une éclaircie dans la lutte pour discuter un accord, qu'en continuant à se battre pour arracher une « victoire ». L'histoire révèle également que, dans de nombreux cas, une paix bénéfique aurait pu être obtenue si les hommes d'État des nations en guerre avaient montré une meilleure intelligence des données psychologiques lors des « sondages » de paix. Comme dans les disputes domestiques du type classique, chaque parti craint de paraître céder ; si bien que, lorsque l'un d'entre eux montre quelque inclination à la conciliation, celle-ci se formule habituellement dans un langage trop dur ; et l'autre tarde à répondre, en partie par orgueil ou obstination, en partie parce qu'il interprète cette démarche comme un signe de faiblesse alors qu'elle peut témoigner d'un simple retour au bon sens. Ainsi, le moment décisif passe et le conflit continue, pour le plus grand dommage de tous.

l'avenir, amertume et animosité latentes ; autant de pertes de temps absurdes. Avant d'entreprendre une action quelconque, vous devez donc calculer précisément votre stratégie de sortie. Comment cet engagement finira-t-il, et où en serez-vous ? Si les réponses à ces questions sont vagues et pleines de « si », si la victoire est très attirante mais l'échec dangereux, vous êtes face à un pari. Vos émotions risquent de vous conduire tout droit dans un bourbier dont vous aurez du mal à vous extraire.

Avant que cela n'arrive, il faut apprendre à se retenir. Et si vous constatez l'erreur une fois qu'elle est commise, il n'existe que deux solutions rationnelles : mettre un terme au conflit dès que possible par un coup violent, en acceptant le prix à payer et en sachant que cela vaut mieux qu'une mort lente et douloureuse ; ou alors tout arrêter et battre en retraite. Ne laissez jamais votre fierté ou l'idée de votre réputation vous embourber dans un tel marécage ; vous n'en souffrirez que plus si vous persistez. Une défaite rapide est largement préférable à un désastre de plusieurs années. La sagesse exige de savoir s'arrêter.

Aller trop loin est aussi mauvais que ne pas aller assez loin.
CONFUCIUS (551 ?-479 av. J.-C.)

TERMINER COMME ON A COMMENCÉ

Jeune homme, Lyndon B. Johnson n'avait qu'un rêve : escalader l'échelle politique et devenir président. Lorsqu'il eut vingt-cinq ans, son but semblait inaccessible. Son poste de secrétaire d'un député texan lui avait permis de rencontrer le président Franklin D. Roosevelt et de lui faire bonne impression. Il l'avait nommé directeur de la National Youth Administration du Texas, poste plein d'avenir qui lui offrait un carnet d'adresses irremplaçable. Mais les électeurs texans étaient très fidèles et reconduisaient les députés pendant des décennies, généralement jusqu'à leur mort. Johnson devait absolument décrocher un siège au Congrès. S'il n'en obtenait pas un rapidement, il serait trop vieux pour espérer gravir tous les échelons. Il était dévoré d'ambition.

Le 22 février 1937, ce fut soudain la chance de sa vie : le député texan James Buchanan mourut subitement. Le siège du Dixième district texan était libre : c'était une occasion rare et les poids lourds de la politique texane se jetèrent dessus. Parmi ces candidats, on comptait Sam Stone, juge de comté populaire, Shelton Polk, jeune procureur ambitieux à Austin, et C. N. Avery, ancien directeur de campagne de Buchanan, favori au départ. Avery avait le soutien de Tom Miller, maire d'Austin, principale ville du Dixième district. Avec le soutien de Miller, il pouvait raisonnablement espérer gagner l'élection.

Johnson était dans une situation terrible. S'il entrait dans la course, toutes les chances étaient contre lui : il était jeune, âgé d'à peine vingt-huit ans, inconnu, et n'avait qu'un petit réseau. Un échec ruinerait sa réputation et lui compliquerait encore la tâche pour son but à long terme.

Mais s'il n'entrait pas dans la campagne, il lui faudrait attendre au moins dix ans pour retenter sa chance. Ayant bien réfléchi et contre toute prudence, il se lança dans l'aventure.

Sa première étape fut de rassembler les dizaines de jeunes qu'il avait aidés et soutenus au fil des ans. Sa stratégie de campagne était simple : il se distinguerait des autres candidats en se présentant comme le partisan le plus ardent de Roosevelt. Voter pour Johnson, ce serait voter pour le Président, architecte très populaire du New Deal. Et puisque Johnson ne pouvait espérer gagner Austin, il décida de diriger son armée de volontaires vers la campagne, les vallons peu peuplés du Texas. C'était la zone la plus pauvre du district ; rares étaient les candidats qui s'y aventuraient. Johnson voulait rencontrer chaque fermier, chaque métayer, serrer toutes les mains, gagner les votes de ceux qui n'avaient jamais voté de leur vie. C'était la stratégie désespérée d'un homme qui savait que c'était là sa seule chance de gagner.

Rarement un tel entêtement sert un bon dessein lorsque les deux parties sont liées l'une à l'autre et doivent vivre sous le même toit. Et ceci vaut encore plus pour les guerres modernes que pour les conflits domestiques, puisque l'industrialisation des nations a rendu inséparables leur prospérité et leur destin.

B. H. Liddell Hart, Stratégie, traduit par Lucien Poirier, Perrin, 1998 et 2007

Carroll Keach était l'un des partisans les plus fidèles de Johnson ; il fut son chauffeur. Ensemble, les deux hommes parcoururent tous les chemins, les pistes et les sentiers du district. À chaque fois qu'il repérait une ferme retirée, Johnson sortait de la voiture, frappait à la porte, se présentait aux paysans ébahis, écoutait avec attention leurs problèmes, puis partait sur une poignée de main chaleureuse et un appel à voter. Il organisa des meetings dans des bourgades qui n'avaient pour tout monument qu'une église et une station-service. Il faisait un discours, puis allait discuter avec les gens, tenant à passer au moins quelques minutes avec chaque participant. Il était doté d'une incroyable mémoire des visages et des noms : s'il rencontrait deux fois la même personne, il se rappelait tout ce qu'elle lui avait dit la première fois et impressionnait souvent les étrangers en se découvrant des amis communs. Il écoutait avec beaucoup d'attention et prenait garde à quitter les gens sur le sentiment qu'ils se reverraient et que, s'il gagnait, il y aurait quelqu'un pour défendre leurs intérêts à Washington. Comme s'il n'avait que ça à faire, il allait discuter avec les habitants dans les bars, les épiceries et les stations-service de tout le district. En partant, il achetait toujours quelque chose : des bonbons, des gâteaux, etc. Ce geste était systématiquement remarqué et apprécié. Il savait nouer un lien véritable avec chacun.

Il est plus sage de courir le risque de guerre en cherchant à sauver la paix que de risquer l'épuisement dans la guerre en cherchant à la terminer sur une victoire ; cette conclusion va à l'encontre des mœurs, mais elle est confirmée par l'expérience.

B. H. Liddell Hart, Stratégie, traduit par Lucien Poirier, Perrin, 1998 et 2007

Alors que la campagne se poursuivait, Johnson enchaînait les nuits sans sommeil ; il était enroué, avait les yeux rouges. Tandis qu'il le conduisait à travers tout le district, Keach était toujours frappé d'entendre le candidat épuisé se répéter les informations qu'il venait de recueillir, les impressions qu'il avait faites, ce qu'il aurait dû mieux faire. Johnson ne voulait jamais avoir l'air désespéré ou condescendant. Le plus important était la dernière poignée de main et le dernier regard.

Les sondages étaient décevants : Johnson restait loin en arrière. Mais il savait qu'il gagnait des votes qu'aucun sondage n'enregistrait. De toute façon, il progressait lentement : la dernière semaine, il était à la troisième place. Brusquement, les autres candidats semblèrent en prendre

Lorsque, de part et d'autre, l'esprit suit une direction déterminée, d'un côté pour arriver au but, de l'autre pour gagner le port du salut, il peut facilement arriver que les motifs qui sollicitent l'un des adversaires à s'arrêter et l'autre à aller de l'avant ne se fassent pas sentir dans toute leur force, et que, par suite, emportée par le mouvement l'attaque compromette l'équilibre en dépassant sans s'en apercevoir le point limite de pénétration. Il peut même se faire que, malgré l'épuisement de ses forces physiques mais sollicitée par les forces morales qui se rencontrent de préférence en elle, et semblable en cela à ces chevaux ardents qui d'un seul coup de collier font gravir une côte escarpée à la charge à laquelle ils sont attelés, l'attaque estime avoir moins de dangers à aller de l'avant qu'à s'arrêter.

Nous croyons avoir ainsi démontré, sans crainte d'être contredit, comment l'attaquant peut dépasser le point où, en s'arrêtant et en passant à la défensive, il pourrait encore tenir tête à son adversaire et par conséquent rester en équilibre. Il est donc, de part et d'autre, très important de savoir déterminer ce point dans le plan de campagne, pour l'attaquant de peur qu'entreprenant plus qu'il ne peut faire il ne s'endette pour ainsi dire, et, pour le défenseur, afin de reconnaître et d'utiliser la faute si l'adversaire s'y laisse tomber. Jetons maintenant un coup d'œil rétrospectif sur tous les objets dont le général en chef a à tenir compte dans

conscience. La campagne devint virulente : Johnson était attaqué sur sa jeunesse, son soutien sans mesure à Roosevelt, la moindre de ses failles. Pour essayer de gagner quelques votes à Austin, Johnson s'afficha contre la machine politique que représentait Miller, qui le détestait et fit tout pour saboter sa campagne. Johnson visita personnellement le maire à plusieurs reprises lors de la dernière semaine, pour négocier une sorte de trêve. Mais Miller lisait clair dans son jeu. Il avait peut-être gagné les votes des plus pauvres du district, mais les autres candidats voyaient plus loin : ils le savaient capable de tout, ce jeunot aux dents longues et affûtées. Comme il s'élevait dans les sondages, il se faisait de plus en plus d'ennemis.

L'élection représenta l'un des plus gros chocs politiques de l'histoire américaine : Johnson gagna avec 3 000 voix d'avance sur le second. Épuisé par le rythme éreintant de toute la campagne, Johnson fut hospitalisé. Mais le lendemain de sa victoire, il était de retour au travail – il avait une dernière tâche à accomplir avant de s'y mettre. Depuis son lit d'hôpital, il dicta des lettres à tous les candidats rivaux. Il les félicita pour cette belle campagne ; il parlait de sa victoire comme d'un coup de chance, un vote pour Roosevelt plus que pour lui. Lorsqu'il sut que Miller était en visite à Washington, Johnson demanda à ses relations de s'occuper de lui et de le traiter comme un prince. Dès qu'il quitta l'hôpital, il rendit visite à tous ses rivaux et fit preuve d'une humilité presque gênante. Il se lia même d'amitié avec le frère de Polk et le conduisit lui-même faire ses courses.

Quelque dix-huit mois plus tard, Johnson se représentait aux élections ; ses ennemis les plus amers et ses adversaires d'antan étaient devenus ses partisans les plus fervents, donnant de l'argent et faisant campagne en son nom. Même le maire, Miller, qui avait voué à Johnson une haine sans relâche, le soutint pendant le restant de ses jours.

Interprétation

Pour la plupart d'entre nous, la fin de quelque chose, qu'il s'agisse d'un projet, d'une campagne ou d'une tentative de persuasion, représente une sorte de mur : le travail est terminé, il est temps de faire ses comptes et de tourner la page. Lyndon Johnson ne voyait pas les choses de cette façon : ce n'était pas un mur, mais une porte qui conduisait à l'étape suivante. Pour lui, le plus important n'était pas de vaincre, mais d'arriver là où il voulait, d'être prêt pour le prochain palier. Quel avantage y avait-il à gagner l'élection de 1937 si c'était pour perdre dix mois plus tard ? Cela aurait été un revers dévastateur pour ses rêves de présidence. Si, après l'élection, il avait tranquillement savouré ce moment de triomphe, il aurait préparé son échec à l'élection suivante. Il s'était fait trop d'ennemis ; s'ils ne faisaient pas campagne contre lui en 1938, ils s'arrangeraient pour semer le chaos pendant qu'il se trouvait à Washington. Johnson s'appliqua donc immédiatement à gagner la confiance et l'amitié de ces hommes par son charme, par des gestes symboliques ou plus simplement par un appel à leurs intérêts personnels. Il gardait un œil sur le futur et sur le type de victoire qui le ferait avancer.

Johnson se servait de la même approche pour rallier des électeurs. Au lieu d'essayer de pousser les gens à voter pour lui par des discours et des phrases fantaisistes – il n'était pas bon orateur, de toute façon –, il se concentra sur le sentiment qu'il laissait aux gens. Il savait que la persuasion relève avant tout de l'émotion : les mots, c'est bien joli, mais si un politicien donne l'impression de ne pas être sincère, d'arracher de force les votes de ses électeurs, ces derniers se ferment et l'oublient. Johnson s'attacha donc à établir un véritable lien émotionnel avec eux ; il concluait toutes ses conversations par une poignée de main chaleureuse et un regard droit dans les yeux, la voix vibrante. Cela scellait le lien. Il partait en laissant le sentiment qu'on le reverrait. Personne ne le soupçonnait d'être arriviste. La fin de la conversation était en fait un début : Johnson restait dans les esprits et cela se reflétait dans les urnes.

Comprenez bien : pour chaque nouveau projet, vous avez tendance à penser en termes de victoire ou d'échec, de gagnant et de perdant. C'est dangereux. Votre esprit s'arrête au lieu de voir plus loin. Les émotions prennent le dessus : une satisfaction béate en cas de victoire, une amertume profonde en cas d'échec. Vous devez avoir un regard plus fluide et plus stratégique sur l'ensemble du processus. Rien ne se finit jamais vraiment ; votre façon de terminer quelque chose influence et détermine l'étape suivante. Certaines victoires sont négatives, elles ne mènent nulle part ; de même, certaines défaites sont positives, agissent comme un électrochoc. Ce mode de pensée, plus souple, vous forcera à vous attacher à la qualité de votre conclusion. Vous verrez vos adversaires sous un nouveau jour et pourrez constater que, souvent, mieux vaut se montrer généreux et prendre un peu de recul pour en faire des alliés, en jouant sur le registre affectif. Gardez toujours un œil sur les suites de toute rencontre, en pensant au sentiment que vous laissez aux gens : ce sentiment peut se transformer en désir de mieux vous connaître. Il faut comprendre que toute victoire et toute défaite sont temporaires et que ce qui importe, c'est ce que l'on en fait. En pensant de la sorte, il vous sera beaucoup plus facile de rester tempéré à travers les milliers de batailles quotidiennes. La seule fin véritable est la mort. Le reste n'est que transition.

Yasuda Ukyo fit le commentaire suivant à propos de la dernière coupe de vin que l'on offre : « Seule la fin des choses est importante. » Chaque vie devrait y ressembler. Lorsque les invités partent, faire ses adieux avec regret est essentiel.
JOCHO YAMAMOTO (1659-1720), *Hagakure, le livre secret des samouraïs*

LES CLEFS DE LA GUERRE

Il existe trois types de personnes : d'abord, il y a les rêveurs et les beaux parleurs qui commencent leurs projets avec un enthousiasme délirant. Mais cet enthousiasme s'effondre très vite lorsqu'ils sont confrontés au monde réel et au travail qu'il faut fournir pour mener à bien un projet

cette appréciation, et n'oublions pas qu'il ne peut juger de la valeur des plus importants d'entre eux qu'en la déduisant d'une foule de considérations et de rapports plus ou moins éloignés. Ici il lui faut en quelque sorte tout deviner ; deviner si l'armée ennemie gagnera en force et en cohésion après le premier choc, ou si, semblable aux flacons de verre de Bologne, elle ne se réduira pas en poussière au moindre contact ; deviner quel sera l'effet moral que l'épuisement de certaines ressources et l'interruption de certaines communications produiront sur l'état militaire de l'adversaire ; deviner si celui-ci se laissera abattre par les coups qui lui seront portés, ou si, comme le taureau blessé, il ne se relèvera pas plus furieux ; deviner, enfin, quelle influence les événements exerceront sur les autres puissances et quelles seront, par suite, les alliances politiques qui se formeront ou se dénoueront. Le général en chef ne peut découvrir tout cela qu'à force de finesse, de tact et de jugement ; mille détours se présentent à son esprit et le peuvent égarer, et, s'il ne se perd pas dans l'enchevêtrement, la multiplicité et la variété des objets, il peut encore hésiter devant le danger et la responsabilité. C'est ainsi que le plus grand nombre des généraux aime mieux rester bien en deçà du but que d'en trop approcher, et qu'un esprit entreprenant et courageux le manque parfois en le dépassant. – Celui-là seul réussit qui sait faire

de grandes choses avec de faibles moyens.

Carl von Clausewitz, 1780-1931, *Théorie de la grande guerre*, traduit par le lieutenant-colonel de Vatry, L. Baudoin, Paris, 1886

On demanda un jour au grand boxeur professionnel Jack Dempsey : « Pour frapper un adversaire, est-ce que vous visez le menton ou le nez ? – Ni l'un ni l'autre, répondit Dempsey, je vise l'occiput. »

Cité dans *The Mind of War*, Grant T. Hammond, 2001

quel qu'il soit. Ces personnes restent dans l'émotion, vivent dans le moment ; elles perdent très vite l'intérêt qu'elles ont sur l'instant lorsqu'on leur propose autre chose. Leur parcours est jonché de projets semi-finis, dont beaucoup sont restés à l'état de belles paroles.

Ensuite, il y a ceux qui achèvent toujours ce qu'ils ont commencé, soit parce qu'ils y sont obligés, soit parce que c'est un effort à leur portée. Mais ils passent la ligne d'arrivée avec un enthousiasme déjà bien entamé ; ils n'ont plus l'énergie du début. C'est la fin de la campagne. Impatients de terminer, ils en bâclent la conclusion. L'entourage reste sur sa faim : il n'y a rien de mémorable ni aucune résonance.

Ces deux types de personnes commencent chaque projet sans savoir exactement comment le finir. À mesure que celui-ci avance, il diffère nécessairement de ce qu'elles avaient imaginé. Elles ne savent plus comment s'en sortir et abandonnent ou en expédient la conclusion.

Le troisième groupe comprend ceux qui connaissent cette loi de base du pouvoir et de la stratégie : la conclusion, que ce soit d'un projet, d'une campagne ou même d'une conversation, revêt une importance démesurée. C'est ce qui restera dans les esprits. Une guerre a beau commencer en grande fanfare et rapporter beaucoup de victoires, si elle se finit mal, c'est ce que les hommes en retiendront. Mesurant l'importance et les conséquences d'une conclusion, les personnes du troisième type savent que le problème n'est pas seulement de finir ce que l'on a commencé, mais de bien le finir : avec de l'énergie, l'esprit clair et en gardant un œil sur la suite, sur ce qui marquera les gens. Ces personnes commencent toujours avec un plan précis. Si un imprévu survient, et c'est toujours le cas, elles savent rester patientes et rationnelles. Leur plan comprend la fin du projet, mais aussi la suite. Elles savent créer des choses qui durent : une paix solide, une œuvre d'art mémorable, une carrière longue et fructueuse.

La raison pour laquelle nous avons tous du mal à conclure est assez évidente : la fin est un moment où il faut particulièrement contrôler ses émotions. Lorsqu'un âpre conflit s'achève, les deux parties désirent ardemment la paix, attendent la trêve avec impatience. Si l'on sort victorieux de ce conflit, on a tendance à succomber à des rêves de grandeur ou à se laisser entraîner par l'avidité en cherchant à obtenir plus que de raison. Si le conflit a été très dur, la colère prend le dessus et conduit parfois à une expédition punitive violente. Lorsque l'on perd, on reste brûlé par le désir de vengeance. Ce type d'émotions ruine parfois tout le travail accompli pendant des mois, voire des années. En stratégie, rien n'est plus difficile que de rester concentré sur son but, la tête froide, du début à la fin, et même après ; pourtant, rien n'est plus indispensable.

Napoléon Bonaparte est probablement le plus grand général que la terre ait porté. Ses stratégies étaient des chefs-d'œuvre de souplesse et de précision, planifiées du début à la fin. Mais après avoir battu les Autrichiens à Austerlitz puis les Prussiens à Iéna, ses deux plus grandes victoires, il imposa à ces nations des conditions extrêmement difficiles pour en faire de faibles satellites de la France. Ainsi, dans les années qui

ont suivi les deux traités, les deux pays ont mûri un désir croissant de vengeance. Ils mirent en place des armées secrètes et attendirent le jour où Napoléon serait vulnérable. Après sa désastreuse retraite de Russie en 1812, ils fondirent sur lui avec une haine sans partage.

Napoléon avait laissé s'ancrer des sentiments mesquins – l'humiliation, le désir de vengeance, l'obéissance forcée – qui ont empoisonné sa stratégie. S'il était resté concentré sur ses intérêts à long terme, il aurait compris qu'il était préférable d'affaiblir la Prusse comme l'Autriche psychologiquement plus que physiquement. Il aurait fallu les séduire et les adoucir par des conditions apparemment généreuses, en faire des alliés dévoués plus que d'amers vassaux. Beaucoup de Prussiens avaient d'abord considéré Napoléon comme un libérateur. Si l'allié était resté satisfait, il se serait remis de la débâcle de Russie et il n'y aurait pas eu de Waterloo.

Retenez la leçon : des plans brillants et des conquêtes en série ne suffisent pas. Vous n'êtes pas à l'abri de devenir victime de votre propre succès, de laisser la victoire vous emporter trop loin, de vous créer des ennemis mortels en gagnant la bataille mais en perdant le jeu politique qui s'ensuit. Il vous faut un troisième œil stratégique : la capacité de rester concentré sur l'avenir, en étant efficace au présent et en concluant vos actions de façon à servir vos intérêts futurs. Ce troisième œil vous aidera à contrebalancer les émotions qui pourrissent de l'intérieur toutes les bonnes stratégies, notamment la colère et le désir de vengeance.

À la guerre, la question critique est de savoir quand s'arrêter, à quel moment sortir et poser les dernières conditions. Si vous vous arrêtez trop tôt, vous perdez ce que vous avez déjà gagné ; vous ne laissez pas le conflit se développer pour voir où il mène. Si vous vous arrêtez trop tard, vous sacrifiez vos gains ; vous vous épuisez à vouloir plus que vous ne pouvez gérer, et vous vous créez un ennemi âpre qui voudra se venger un jour ou l'autre. Le grand philosophe de guerre Carl von Clausewitz a analysé ce problème en parlant de ce qu'il appelait le « point culminant de la victoire », le moment parfait pour finir une guerre. Pour identifier le point culminant de la victoire, il faut connaître vos ressources, le moral de vos soldats, savoir ce que vous pouvez gérer, identifier le moindre relâchement de l'effort. Si vous passez à côté et continuez à vous battre, vous subirez de nombreux effets secondaires indésirables : l'épuisement, les escalades de violence, et pire encore.

Au tout début du XXe siècle, les Japonais voyaient la Russie faire des avances à la Chine et à la Corée. En 1904, pour endiguer l'expansion russe, ils conduisirent une attaque surprise sur la ville de Port Arthur, tenue par les Russes sur la côte mandchoue. Étant clairement plus petits et moins bien armés, ils espéraient qu'une offensive rapide jouerait en leur faveur. La stratégie, mise en place par le baron Gentaro Kodama, chef d'état-major adjoint, fut efficace : en prenant l'initiative, les Japonais purent enfermer la flotte russe à l'ancre à Port Arthur, tout en envoyant une armée en Corée. Cela leur permit de battre les Russes lors de batailles clés sur terre comme sur mer. La dynamique était clairement de leur côté.

La victoire semble être achevée. Il ne demeure plus qu'un restant de mal qui doit être résolument déraciné comme l'époque le demande. Tout semble parfaitement aisé, mais c'est précisément en cela que réside le danger. Si l'on n'est pas sur ses gardes, le mal réussit à se frayer subrepticement un passage et, dès qu'il s'est échappé, de nouveaux malheurs naissent des germes qui avaient subsisté, car le mal ne meurt pas facilement.

YI KING, LE LIVRE DES MUTATIONS, traduit et adapté par Étienne Perrot de la traduction allemande du Père Richard Wilhelm

La guerre éclair du commandement central – l'opération Tempête du désert – était finie. On a parlé d'un Blitz *de cent heures mais, trois ans plus tard, la guerre n'était toujours pas finie. Gordon Brown, principal conseiller de politique étrangère de Schwarzkopf au commandement central a avoué : « Nous n'avons jamais eu de plan pour en finir avec cette guerre. »*

Michael R. Gordon et le général Bernard E. Trainor, the general's war: the inside story of the conflict in the gulf, 1995

Cependant, en avril 1905, Kodama perçut un grand danger dans son propre succès. La main-d'œuvre et les ressources du Japon étaient très limitées ; du côté de la Russie, elles étaient abondantes. Kodama convainquit les dirigeants japonais de consolider leurs atouts et de demander la paix. Le traité de Portsmouth, signé un an plus tard, accordait de nombreux avantages à la Russie, mais consolidait la position japonaise : les Russes quittèrent donc la Mandchourie et la Corée, ainsi que Port Arthur. Si les Japonais s'étaient laissés entraîner par l'énergie de leurs victoires successives, ils auraient passé le point culminant de la victoire et tous leurs gains auraient été balayés par une contre-attaque inévitable.

À l'inverse, les Américains conclurent trop tôt la guerre du Golfe de 1991, en laissant le gros de l'armée irakienne échapper à son encerclement. Ils partirent en laissant en place un Saddam Hussein suffisamment puissant pour écraser les insurrections chiites et kurdes qui avaient éclaté après sa défaite au Koweït. Il s'accrocha au pouvoir. Les forces alliées n'allèrent pas plus loin pour ne pas se mettre à dos les nations arabes et par crainte d'un vide de pouvoir en Irak. Cet échec engendra d'atroces violences sur le long terme.

Dites-vous que chacune de vos actions atteint à un moment donné son instant de perfection, de réalisation complète. Votre but est de terminer à ce moment-là, au sommet. Si vous succombez à la fatigue, à l'ennui ou à l'impatience, vous vous arrêtez trop tôt. L'avidité et la mégalomanie vous pousseront en revanche à aller trop loin. Pour finir exactement au bon moment, il faut avoir des buts précis, savoir ce que vous voulez. Vous devez aussi connaître parfaitement vos ressources : concrètement, jusqu'où pouvez-vous aller ? Ces informations vous permettront d'avoir l'intuition de ce point culminant de la victoire.

Comme à la guerre, la conclusion d'une relation humaine demande la même intuition. Une conversation ou une histoire trop longues finissent toujours mal. Le pire des échecs est d'importuner les gens, de vous rendre indésirable. Il faut les quitter et qu'ils aient envie de vous revoir. Pour cela, achevez la conversation ou la rencontre avant que l'autre ne s'y attende. Si vous partez trop tôt, vous paraîtrez timide ou grossier. En partant au bon moment, lorsque l'autre est enchanté, au point culminant, vous laissez une impression extrêmement positive. Les gens penseront encore à vous bien après votre départ. En général, mieux vaut partir sur une note énergique et élégante.

La victoire comme la défaite sont ce que vous en faites : ce qui compte, c'est votre façon de les gérer. Les défaites sont inévitables, il faut apprendre à perdre bien, stratégiquement. D'abord, pensez à votre propre état mental, votre façon psychologique de gérer une défaite. Considérez-la comme un revers temporaire, qui va vous réveiller et vous enseigner une bonne leçon. Même lorsqu'on perd, il est possible de finir bien et avec un avantage : vous êtes préparé à la prochaine offensive. Souvent, ceux qui réussissent trop baissent leur garde et se montrent imprudents : accueillez la défaite comme une occasion de vous rendre plus fort.

Ensuite, sachez que toute défaite est aussi l'occasion de vous montrer positif. Restez digne, ne cédez ni à l'amertume ni à la colère. Au début de son mandat de président, John F. Kennedy conduisit les États-Unis au fiasco de la baie des Cochons, une invasion ratée de Cuba. Il endossa l'entière responsabilité de la débâcle, mais ne perdit pas de temps à se répandre en excuses. Il se mit au travail pour corriger ses erreurs et s'assurer que cela ne se reproduirait plus. Il garda son assurance, se montrant plein de remords, mais restant fort et sûr de lui. Ainsi, il gagna le soutien de l'opinion publique et politique qui lui servit immensément par la suite.

De plus, si la défaite est vraiment inévitable, mieux vaut souvent sombrer avec panache. Même en perdant, vous terminez bien. Vos troupes gardent le moral, sont pleines d'espoir pour l'avenir. Lors de la bataille d'Alamo en 1836, tous les Américains combattant l'armée mexicaine moururent. Mais c'étaient des héros, qui avaient refusé de se rendre. Cette bataille devint un cri de ralliement : « Souvenez-vous d'Alamo ! » Une troupe américaine bien motivée, conduite par Sam Houston, finit par battre les Mexicains une fois pour toutes. Il n'est pas nécessaire d'aller jusqu'au martyre, mais une démonstration d'héroïsme et d'énergie peut faire d'une défaite une victoire morale qui se réalisera bientôt. La vraie stratégie consiste à planter les graines des victoires à venir dans la défaite présente.

Enfin, dans la mesure où toute conclusion est la première étape de la phase suivante, il est sage de finir sur une note ambivalente. Si vous vous réconciliez avec l'ennemi après la lutte, sous-entendez que vous gardez des doutes, que l'autre doit encore faire ses preuves. Lorsqu'une campagne ou un projet s'achève, laissez les gens dans l'interrogation ; ils ne savent pas sur quoi vous allez enchaîner, leur attention est en suspens. En finissant sur une touche de mystère et d'ambiguïté, un signal trouble, un commentaire à double sens, un léger doute, vous prenez subtilement l'avantage pour la bataille suivante.

Savoir trouver la fin. Les maîtres de première qualité se reconnaissent en ceci que, pour ce qui est grand comme pour ce qui est petit, ils savent trouver la fin d'une façon parfaite, que ce soit la fin d'une mélodie ou d'une pensée, que ce soit le cinquième acte d'une tragédie ou d'un acte de gouvernement. Les musiciens de second ordre s'énervent toujours vers la fin et ne s'inclinent pas vers la mer avec un rythme simple et tranquille comme par exemple la montagne près de Portofino – là-bas où la baie de Gênes finit de chanter sa mélodie.

Friedrich Nietzsche, 1844-1900,
le gai savoir, traduit par Henri Albert, éditions de 1887

Image :
Le soleil. À la fin du jour, lorsqu'il disparaît derrière l'horizon, il laisse derrière lui un ciel brillant, parfois inoubliable. Son retour est toujours attendu.

Autorité : Vaincre n'est rien, il faut profiter du succès. (Napoléon Bonaparte, 1769-1821)

A CONTRARIO

Il n'est jamais bon de mal terminer. Il n'y a pas de contre-exemple à cette stratégie.

PARTIE

V

LA GUERRE NON CONVENTIONNELLE (OU GUERRE SALE)

Un bon général doit constamment chercher à avoir l'avantage sur son adversaire. La meilleure façon reste celle de la surprise : frapper l'ennemi au moyen d'une stratégie nouvelle qu'il n'a jamais subie, totalement anticonventionnelle. Toutefois, il est dans la nature de la guerre qu'avec le temps, toute stratégie soit essayée et testée. La recherche de la nouveauté et de l'anticonventionalité est donc nécessairement de plus en plus extrême. Parallèlement, les codes moraux et éthiques qui gouvernaient l'art de la guerre pendant des siècles se sont petit à petit relâchés. Ces deux éléments ont inévitablement conduit à ce que l'on appelle la « guerre sale », où tout peut arriver, jusqu'à la mise à mort de milliers de civils innocents. La guerre sale est politique, basée sur le mensonge, et avant tout manipulatrice. C'est souvent le dernier recours des faibles et des désespérés, qui se servent de tous les moyens disponibles pour arracher la victoire.

Cette dynamique du sale s'est infiltrée dans toute la société et la culture au sens large. Qu'il s'agisse de politique, d'affaires ou de social, le meilleur moyen de

battre son adversaire est de le surprendre, de l'attaquer sous un angle nouveau. Les pressions croissantes de ces guerres quotidiennes font que les stratégies sales sont inévitables. Les hommes sont obligés d'être doubles : ils paraissent doux et gentils, mais usent en coulisses de méthodes tortueuses et sournoises.

La guerre non conventionnelle a sa propre logique, ses propres règles, qu'il faut bien intégrer. D'abord, rien ne reste nouveau très longtemps. Lorsque votre succès dépend de votre capacité à innover, vous devez renouveler vos idées en permanence pour aller à l'encontre de la *doxa* du temps. En outre, il est particulièrement ardu de lutter contre quelqu'un qui emploie des méthodes non conventionnelles. Les moyens directs, classiques – la force et la coercition –, ne fonctionnent pas. Pour le vaincre, vous devez utiliser contre lui des méthodes indirectes, combattre le mal par le mal, même s'il faut pour cela vous montrer aussi sale que votre adversaire. Si vous essayez de rester propre par pure moralité, vous irez droit à l'échec.

Les chapitres de cette partie vont vous initier à ces méthodes non conventionnelles. Certaines le sont au sens strict : il est question de duper votre adversaire et d'aller à l'encontre de ses attentes. D'autres sont plus politiques et plus subtiles : faire de la moralité une arme stratégique, appliquer les tactiques de guérilla à la vie quotidienne, apprendre à vous servir des formes insidieuses d'agression passive. Certaines de ces stratégies sont ouvertement sales : détruire l'ennemi de l'intérieur, infliger terreur et panique. Ces chapitres sont conçus pour vous donner une appréhension précise de la psychologie diabolique de chaque stratégie, qui vous armera et contribuera à bâtir votre défense.

23

ÉLABOREZ UN SAVANT MÉLANGE DE VRAI ET DE FAUX : LES STRATÉGIES DE PERCEPTION

Nul ne peut survivre sans voir ou comprendre ce qui se passe alentour. Il vous faut donc empêcher vos ennemis de savoir ce qu'il advient autour d'eux, y compris ce que vous faites. Déconcentrez-les, cela affaiblit leur puissance stratégique. Les perceptions des gens passent forcément par le filtre de leurs émotions : ils interprètent le monde en fonction de ce qu'ils veulent voir. Nourrissez leurs attentes, fabriquez-leur une réalité à la mesure de leurs désirs, et ils se duperont tout seuls. Les meilleures illusions sont celles qui reposent sur une ambiguïté, qui entremêlent réalité et fiction au point qu'on ne puisse plus distinguer l'une de l'autre. Lorsque vous contrôlez sa perception de la réalité, vous contrôlez l'individu.

En temps de guerre, la vérité est si précieuse qu'elle devrait toujours être protégée par un rempart de mensonges.

WINSTON CHURCHILL, 1874-1965

Une chose avait toujours été claire pour Dudley Clarke, et il a été prouvé un peu plus tard combien il était dommage qu'elle ne fût pas aussi claire pour certains autres : on ne peut jamais convaincre par la tromperie un ennemi de quoi que ce soit qui ne corresponde pas à ses attentes, lesquelles sont en général assez proches de ses espoirs. C'est uniquement en utilisant sa connaissance de l'ennemi que l'on peut l'hypnotiser, non seulement au point de penser quelque chose, mais de faire ce que vous voulez.

DAVID MURE, MASTER OF DECEPTION, 1980

Mais lorsque la flotte ennemie, paraissant sur les côtes de l'Attique, vers le port de Phalère, eut couvert tous les rivages des environs, et que le roi lui-même se fut approché de la mer avec son armée de terre, les raisons de Thémistocle s'effacèrent de tous les esprits ; et les Péloponnésiens, tournant de nouveau leurs regards vers l'isthme, ne souffraient pas même qu'on proposât aucun autre avis. Il fut donc résolu qu'on partirait la nuit même, et l'ordre

LE FAUX MIROIR

Le 3 novembre 1943, Adolf Hitler fit distribuer un document à son état-major : la directive 51. Le Führer y exposait sa certitude que les Alliés envahiraient la France l'année suivante et il y expliquait comment les en empêcher. Pendant des années, Hitler s'était fié à ce type d'intuition pour prendre ses décisions stratégiques les plus importantes. Maintes et maintes fois, son instinct l'avait servi. Les Alliés avaient déjà tenté de lui faire croire que l'invasion de la France était imminente, mais à chaque fois, Hitler avait vu clair dans leur jeu. Cette fois, non seulement il était sûr que l'invasion allait avoir lieu, mais il croyait savoir exactement où : par le Pas-de-Calais, la région la plus proche de la Grande-Bretagne.

Le Pas-de-Calais comptait de nombreux ports, la région idéale pour débarquer les troupes alliées. C'était là aussi que Hitler avait prévu de placer ses V-1 et V-2, bientôt opérationnels ; avec ces missiles à propulsion automatique proches de Londres, il pourrait bombarder la Grande-Bretagne jusqu'à ce qu'elle se soumette. Les Anglais savaient que des missiles étaient en préparation ; c'était une autre bonne raison d'envahir la France par le Pas-de-Calais, avant que Hitler n'entame sa campagne de bombardements.

Dans la directive 51, Hitler avertissait ses officiers généraux de s'attendre à ce que les Alliés mènent une campagne de désinformation majeure afin de les empêcher de connaître la date et le lieu véritables de l'invasion. Les Allemands allaient devoir faire preuve de finesse pour arriver à repousser leurs ennemis. Malgré les récentes difficultés de l'effort de guerre allemand, Hitler était confiant : il réussirait. Quelques années plus tôt, il avait ordonné la construction du mur de l'Atlantique, une ligne de bunkers qui bordait les côtes depuis la France jusqu'à la Norvège. Il avait plus de dix millions d'hommes à sa disposition, dont un million en France. L'industrie d'armement allemande produisait en nombre croissant des armes toujours plus performantes. Hitler contrôlait la plus grande partie de l'Europe : c'était un puits de ressources considérable et un formidable espace de manœuvre.

Enfin, pour envahir la France, les Alliés auraient besoin d'une armada gigantesque. Une fois celle-ci rassemblée, ils ne pourraient plus la cacher. Hitler avait à tous les niveaux de l'armée britannique des agents infiltrés, qui lui fournissaient des informations de première main. Ils lui transmettraient le lieu et la date du débarquement. Les Alliés ne pouvaient le surprendre. Une fois qu'il les aurait battus sur les côtes françaises, l'Angleterre serait obligée de négocier la paix. Roosevelt allait très probablement perdre les élections présidentielles. Alors, Hitler pourrait concentrer l'intégralité de ses forces contre l'Union soviétique. En fait, l'invasion de la France représentait l'occasion majeure qu'il attendait pour gagner la guerre.

Le maréchal Gerd von Runstedt dirigeait les troupes allemandes en Europe occidentale. C'était le militaire le plus respecté d'Allemagne. Pour consolider ses défenses françaises, Hitler nomma le général Erwin Rommel commandant des forces des côtes françaises. Rommel remodela

le mur de l'Atlantique à grand renfort de glacis et de champs de mines. Rommel et Runstedt demandèrent aussi plus de troupes pour s'assurer de pouvoir repousser les Alliés dès leur débarquement. Mais le Führer refusa.

Hitler avait depuis peu perdu confiance en ses plus hauts gradés. Depuis quelques années, il avait survécu à plusieurs tentatives d'assassinat qui venaient de ses officiers les plus proches. Ses généraux contredisaient de plus en plus ses stratégies et il était persuadé qu'ils avaient saboté plusieurs batailles sur le front russe. Il considérait une partie d'entre eux comme des incompétents ou des traîtres. Il passa de moins en moins de temps avec ses officiers ; il s'enferma dans son nid d'aigle de Berchtesgaden, en Bavière, en compagnie de sa maîtresse Eva Braun et de son chien bien-aimé, Blondi. Là, il se concentrait sur les cartes et les rapports des services secrets, déterminé à prendre lui-même les décisions les plus importantes et à diriger en personne tout l'effort de guerre.

Ce fut l'origine d'un changement radical dans sa façon de penser : au lieu de faire confiance à son instinct et de prendre des décisions rapides, il tentait maintenant de parer à chaque éventualité, de tout prévoir. Il devenait bien moins réactif. Il pensait que Rommel et Runstedt, qui avaient demandé plus de troupes en France, étaient beaucoup trop prudents, au bord de la panique. Il devait déjouer lui-même l'invasion alliée ; il devait faire avec les faiblesses de ses généraux et déceler tout seul les tromperies de l'ennemi. Mais sa masse de travail fut inévitablement multipliée par dix, et il s'y épuisait. Il se mit à prendre des somnifères pour dormir, et à peu près n'importe quoi le jour pour rester sur le pied de guerre.

Hitler reçut au début de l'année 1944 une information capitale : un agent infiltré en Turquie avait volé des documents secrets confirmant que les Alliés envahiraient la France dans l'année. Les documents comprenaient aussi les plans d'une invasion imminente des Balkans. Hitler y fut particulièrement sensible : les Balkans représentaient des ressources inestimables pour l'Allemagne. S'il perdait là, il risquait de ne pas s'en relever. La menace d'une telle attaque interdisait tout transfert de troupes vers la France. Les agents infiltrés en Angleterre découvrirent aussi des plans d'invasion de la Norvège ; Hitler y renforça ses troupes pour écarter cette menace.

En avril, plongé dans ses rapports de services secrets, Hitler était de plus en plus excité : il commençait à discerner le plan d'organisation de l'activité ennemie. Comme il le pensait, tout indiquait une invasion par le Pas-de-Calais. Un signe, en particulier, révélait tout : la formation d'une énorme armée au sud-est de l'Angleterre, sous le commandement du général George Patton. Cette armée, baptisée FUSAG (First United States Army Group, ou « Premier Groupe de l'armée américaine »), était clairement positionnée en vue d'une traversée vers le Pas-de-Calais. De tous les généraux alliés, Patton était celui que Hitler craignait le plus. Il avait fait ses preuves en Afrique du Nord et en Sicile. Il était l'homme de l'invasion.

Hitler se procura plus d'informations sur l'armée de Patton. Des avions de reconnaissance volant à haute altitude photographièrent de

en fut porté à tous les capitaines. Thémistocle, qui voyait avec douleur que les Grecs, en se dispersant chacun dans leurs villes, allaient perdre tout l'avantage que ces lieux étroits leur donnaient, imagina d'employer la ruse. Pour cet effet, il se servit d'un prisonnier de guerre nommé Sicinus : c'était un Perse de naissance, ami de Thémistocle, et l'instituteur de ses enfants. Il le dépêcha secrètement au roi de Perse, avec ordre de lui dire que Thémistocle, général des Athéniens, étant affectionné à ses intérêts, lui faisait donner le premier l'avis que les Grecs pensaient à prendre la fuite ; qu'il lui conseillait de ne pas les laisser échapper, mais de les attaquer pendant que l'absence de leur armée de terre les jetait dans le trouble, et de profiter du moment pour détruire leurs forces navales. Cet avis combla de joie Xerxès, qui le prit pour une marque d'intérêt de la part de Thémistocle. Il fit porter aussitôt à ses capitaines l'ordre d'embarquer à loisir leurs troupes, mais de détacher tout de suite du gros de la flotte 200 vaisseaux pour aller se saisir de tous les passages, et environner les îles, afin qu'il ne pût s'échapper un seul ennemi. Aristide, fils de Lysimachus, qui s'aperçut le premier de ce mouvement, se rendit à la tente de Thémistocle, dont il n'était pas l'ami, et qui, comme nous l'avons dit, l'avait fait bannir d'Athènes par ses intrigues. Thémistocle étant allé à sa rencontre, Aristide l'avertit

qu'ils étaient environnés par les Perses. Thémistocle, qui connaissait sa probité, charmé de son retour, lui découvrit ce qu'il avait fait par le moyen de Sicinus ; il le pria de l'aider à retenir les Grecs, qui avaient confiance en lui, et de les engager à combattre dans le détroit. Aristide, après avoir loué Thémistocle, va trouver les généraux et les capitaines, et les exhorte vivement à combattre. Ils ne pouvaient pas croire encore qu'ils fussent enveloppés, lorsqu'une galère ténédienne, commandée par Panétius, passa de leur côté, et leur en confirma la nouvelle. La colère et la nécessité les décidèrent à combattre.

PLUTARQUE, 46-125, VIE DE THÉMISTOCLE, traduit par D. Ricard, Bernadotte Perrin, 1914-1916

gigantesques camps militaires, des structures d'amarrage, des milliers de blindés qui sillonnaient la campagne, ainsi qu'un pipeline qui rejoignait la côte. Lorsqu'un général allemand, captif en Angleterre, fut rapatrié, il aperçut une activité fourmillante dans la zone de la FUSAG sur son trajet de retour du camp d'internement à Londres. Des agents suisses rapportèrent que toutes les cartes du Pas-de-Calais avaient mystérieusement disparu. Les pièces de ce puzzle géant s'assemblaient petit à petit.

Une question restait en suspens : quand les Alliés attaqueraient-ils ? Lorsque arriva le mois de mai, Hitler fut submergé de toutes sortes d'informations contradictoires, de rapports, de rumeurs, de photos. Tout cela embrouillait un esprit déjà tendu, mais deux informations semblèrent clarifier la situation. D'abord, l'un de ses agents en Angleterre rapporta que les Alliés attaqueraient la Normandie entre le 5 et le 7 juin. Mais les Allemands étaient à peu près sûrs que cet homme était un agent double, et que ces éléments faisaient partie de la campagne de désinformation des Alliés. L'attaque interviendrait plus probablement à la fin du mois de juin ou au début du mois de juillet, lorsque la météo serait plus stable. Plus tard dans le mois, plusieurs espions allemands jugés plus fiables localisèrent sir Bernard Montgomery, général britannique, à Gibraltar puis à Alger. Montgomery serait certainement en charge d'une grande partie de l'invasion. S'il était si loin, c'est que l'invasion n'était pas imminente.

Hitler passa la nuit du 5 juin penché sur ses cartes. Il doutait. Peut-être s'était-il trompé ; peut-être les Alliés prévoyaient-ils depuis le début d'envahir la Normandie. Il avait pourtant bien réfléchi à la question. C'était la bataille décisive de sa vie, il ne pouvait se faire duper. Les Anglais étaient malins ; les forces allemandes devaient rester mobiles au cas où l'attaque aurait finalement lieu en Normandie. Il ne pouvait se permettre de se fixer avant d'être sûr. Après avoir pris connaissance des prévisions météorologiques sur la Manche pour cette nuit-là – un orage était annoncé –, il prit son somnifère habituel et alla se coucher.

Très tôt le matin suivant, Hitler fut réveillé par une nouvelle ahurissante : une invasion massive était en cours dans le sud de la Normandie. Des troupes considérables avaient quitté l'Angleterre au milieu de la nuit et des centaines de parachutistes avaient été lâchés le long des côtes normandes. Alors que les heures s'écoulaient, les rapports se précisèrent : les Alliés avaient débarqué sur les plages au sud-est de Cherbourg. Le moment était critique. Si l'on dépêchait les forces stationnées dans le Pas-de-Calais vers les plages de Normandie, les Alliés seraient coincés et rejetés à la mer. C'était ce que recommandaient Rommel et Runstedt, qui rongeaient leur frein en attendant l'approbation de Hitler. Mais Hitler hésita toute la nuit et le jour suivant. Puis, alors qu'il s'apprêtait à envoyer des renforts en Normandie, il apprit que l'activité alliée s'était intensifiée dans la zone de la FUSAG. La Normandie n'était-elle qu'une énorme manœuvre de diversion ? S'il déplaçait ses troupes, Patton en profiterait-il pour traverser la Manche et débarquer dans le Pas-de-Calais ? Non, Hitler préféra attendre pour s'assurer que l'attaque était

bien réelle. Les jours passèrent. Rommel et Runstedt enrageaient face à ces tergiversations.

Il fallut plusieurs semaines à Hitler pour accepter que la Normandie fût bien la véritable destination des Alliés. Mais il était trop tard. Ils avaient installé une tête de pont. En août, ils prirent complètement la région, obligeant les Allemands à battre en retraite. Pour Hitler, ce désastre n'était qu'une nouvelle preuve de l'incompétence de son entourage. Il n'eut pas même conscience d'avoir été trompé de bout en bout.

En mai 1945, les Services alliés trouveront dans les archives allemandes le texte des deux cent cinquante messages reçus avant le jour J. L'immense majorité indique juillet et le Pas-de-Calais. Un seul donne à la fois la date et le lieu exacts du Débarquement. Il émane d'un colonel français affecté à Alger. Cet officier a effectivement travaillé pour l'Abwehr, mais il a été démasqué et retourné par les Alliés. Ils l'ont utilisé pour intoxiquer Berlin. Ils en ont usé et abusé. Les Services allemands, dix fois trompés par lui, ne s'y laissent plus prendre. Mais ils conservent le contact, car il est toujours intéressant de savoir ce que l'ennemi cherche à vous faire croire. Avec une rare audace, et une perversité d'esprit vraiment admirable, les Alliés font annoncer par le colonel que l'invasion aura lieu en Normandie, le 5, 6 ou 7 juin. Pour les Allemands, son message apporte la preuve certaine que le Débarquement aura lieu n'importe quand, sauf le 5, 6 ou 7 juin, *n'importe où, sauf en* Normandie.

Gilles Perrault, *Le secret du jour J*, Fayard, Paris, 1964

Interprétation

Il ne fut pas évident pour les Alliés de leurrer Hitler au sujet du débarquement en Normandie : le Führer était non seulement inquiet et soupçonneux de nature mais, en outre, il avait déjoué leurs précédentes tentatives pour l'induire en erreur et savait qu'ils recommenceraient. Comment pouvaient-ils dissimuler le véritable but d'une armée aussi grande aux yeux d'un homme qui avait des raisons de croire qu'on essaierait de le tromper et qui scrutait chacun de leurs mouvements ?

Heureusement, les services secrets britanniques avaient pu fournir aux responsables du débarquement, et notamment au Premier ministre, Winston Churchill, des informations de première importance. D'abord, ils savaient que Hitler était devenu paranoïaque : il était isolé et débordé de travail, son imagination était en surchauffe. Il se laissait aisément submerger par ses émotions, doutait de tout et de tout le monde. Ensuite, ils savaient qu'il pensait que les Alliés envahiraient les Balkans avant la France, et que le débarquement en France aurait lieu dans le Pas-de-Calais. Apparemment, il avait presque hâte que cela arrive pour prouver la supériorité de son talent en stratégie.

Pour installer leur tête de pont, les Alliés devaient pousser Hitler à disperser ses forces à travers l'Europe, afin de gagner un mince délai. Pour cela, il fallait lui offrir plusieurs preuves qui abondaient dans son sens. Mais ces preuves ne devaient pas non plus consister en autant de flèches pointant vers les Balkans et le Pas-de-Calais : il sentirait la tromperie. Il fallait créer une illusion plus subtile, qui aurait le poids de la réalité. Pour cela, il fallait mêler des vérités banales à de petits mensonges. Si Hitler se mettait à croire qu'il avait raison, son esprit hyperactif ferait le reste. C'est ainsi que les Alliés réussirent à le piéger.

Dès la fin de l'année 1943, les Anglais avaient identifié tous les agents allemands présents en Angleterre. Il fallut alors en faire des agents doubles involontaires en leur fournissant de fausses informations au sujet des plans pour l'attaque aux Balkans et en Norvège, mais aussi sur le rassemblement d'une armée fictive commandée par Patton, le général américain que Hitler craignait tellement, en face du Pas-de-Calais. Cette armée, la FUSAG, n'existait que sur de faux papiers et des messages radio qui imitaient ceux d'une armée normale. On laissa ces agents voler des documents de la FUSAG et intercepter des messages, soigneusement concoctés à leur intention, mais désespérément banals et

Et Ravana se dit en lui-même : « Toutes ces armes sont dérisoires. Il faut vraiment que je passe aux choses sérieuses. » Et il invoqua une arme du nom de maya *qui crée des illusions et jette la confusion chez l'ennemi. Grâce à des incantations et des adorations appropriées, il envoya cette arme et celle-ci créa l'illusion de ressusciter toutes les armées et tous leurs chefs – Kumbakarna et Indrajit et les autres – et les jeta de nouveau sur le champ de bataille. Ainsi, Rama se vit-il cerné avec des cris de bataille par tous ceux qui, pensait-il, n'étaient plus. Tous les hommes de l'armée ennemie étaient là de nouveau, en armes. Ils semblaient s'abattre sur Rama avec des cris de victoire. Cela était très déroutant et Rama demanda à Matali, qu'il avait ressuscité : « Que se passe-t-il ? Comment se fait-il que tous ces gens-là reviennent ? Ils étaient morts ! » Matali expliqua : « Dans ton identité originale, tu es le créateur des illusions de cet univers. Sache que Ravana a créé des fantômes pour t'égarer. Si tu te ressaisis, tu peux les chasser immédiatement. » L'explication de Matali fut d'un grand secours. Rama invoqua sur-le-champ une arme appelée* gnana*, ce qui signifie « sagesse » ou « perception ». C'était une arme très rare et il la lança. Et toutes les armées terrifiantes qui semblaient être venues en si grandes masses, soudain s'évaporèrent sans laisser de trace.*

VALMIKI, THE RAMAYANA, Inde, environ IVe siècle av. J.-C.

bureaucratiques, beaucoup trop pour être faux. À l'aide de professionnels du cinéma, les Alliés mirent en place tout un décor de caoutchouc, de plastique et de bois, que des avions allemands identifièrent comme un gigantesque camp de tentes, d'avions et de tanks. Le général allemand qui vit la FUSAG de ses propres yeux avait été dupé quant à la direction qu'ils empruntaient. C'est à l'ouest du site imaginaire de la FUSAG qu'il avait croisé la véritable armée, qui se préparait pour l'invasion de la Normandie.

Comme la date de l'invasion approchait, les Alliés laissèrent aux Allemands des indices qui combinaient étroitement la vérité et la fiction. La date et le lieu exacts de l'invasion avaient été soufflés par un agent auquel les Allemands ne faisaient plus du tout confiance : lorsqu'il eut en main la seule information fiable de toute l'affaire, Hitler crut avoir déjoué un piège. Ainsi, même s'il y avait une fuite, Hitler ne saurait plus quoi penser. Les Alliés savaient que Hitler apprendrait la disparition des cartes du Pas-de-Calais et qu'il en tirerait ses propres conclusions. Ce fut la même chose pour les rumeurs sur Montgomery à Gibraltar : les agents allemands n'avaient vu là qu'un sosie, entraîné tout exprès à se tenir comme un général. Au final, le tableau que les Alliés présentèrent à Hitler était tellement réaliste qu'il continua à y croire jusqu'à la mi-juillet, bien après le jour J. La subtilité des mensonges le conduisit à laisser ses troupes dispersées : ce fut la clef de la réussite de l'invasion.

Dans notre société de compétition, le mensonge et la supercherie sont des armes indispensables qui vous permettent de conserver l'avantage en toutes circonstances. Elles vous serviront à distraire l'adversaire, à l'envoyer par monts et par vaux. Il gaspillera un temps et des ressources précieux à se défendre d'attaques qui ne viendront jamais. Mais attention, votre idée de la supercherie est probablement fausse. Il ne s'agit pas d'illusions sophistiquées ni de distractions tape-à-l'œil. Vos adversaires sont trop malins pour tomber dans de tels panneaux. Non, il faut imiter la réalité. Cela peut être certes très travaillé, comme l'ont fait les Britanniques pour le débarquement, mais l'effet rendu doit être celui d'une réalité subtilement distordue, et non totalement transformée.

Pour imiter la réalité, il faut en saisir la nature. Celle-ci est avant tout subjective : tous les éléments sont filtrés par nos émotions et nos idées préconçues, afin de nous faire voir ce que nous voulons voir. Votre miroir doit se conformer aux attentes et aux désirs de vos adversaires afin de les endormir. Si les Alliés avaient voulu attaquer le Pas-de-Calais, comme le soupçonnait Hitler, et qu'ils avaient essayé de le convaincre que l'attaque viendrait de Normandie, cela aurait été bien plus difficile que de jouer ainsi sur les présomptions déjà existantes du leader allemand. Votre miroir doit inclure des éléments visibles et vrais. Il faut en fait qu'il soit aussi banal que la vie elle-même. Il peut contenir des éléments contradictoires, comme ce fut le cas dans la grande illusion du débarquement ; la réalité est souvent contradictoire. Au final, comme dans un tableau d'Escher, il faut mélanger illusion et vérité au point de ne plus les distinguer l'une de l'autre : votre faux miroir devient réel.

Ce que nous souhaitons, croyons et pensons, nous imaginons que les autres le pensent aussi.
Jules César (100-44 av. J.-C.)

LES CLEFS DE LA GUERRE

Au début de l'histoire de la guerre, les militaires étaient dans une situation délicate : le succès de tout effort de guerre dépendait de la capacité à en connaître le plus possible sur l'adversaire, ses intentions, ses forces et ses faiblesses. Évidemment, l'ennemi ne donnait jamais volontairement ce genre d'informations. En outre, il appartenait souvent à une culture différente, réfléchissait et se comportait suivant d'autres schémas. Un général ne pouvait jamais réellement savoir ce qui se passait dans l'esprit de son homologue adverse. De l'extérieur, l'ennemi représentait une sorte de mystère impénétrable. Malgré cette méconnaissance de l'autre, les généraux fonçaient tête baissée et agissaient à tâtons, comme dans le noir.

La seule solution était de surveiller l'ennemi de près afin d'essayer de comprendre, par des signes extérieurs, son mode d'organisation. Les stratèges comptaient par exemple le nombre de feux de camp chez l'ennemi, et l'évolution de ce nombre dans le temps. C'était une façon de mesurer la taille de l'autre armée et son évolution : les renforts arrivaient ou partaient, des soldats désertaient. Pour savoir vers où l'armée se dirigeait ou si elle se préparait à la bataille, il fallait observer ses mouvements et ses changements de formation. On envoyait des agents et des espions pour décrire ces activités de l'intérieur. Un commandant qui avait collecté suffisamment d'indices et qui les avait correctement déchiffrés les assemblait pour obtenir une image assez précise de ce qui se tramait.

Tout leader savait qu'il était observé par son adversaire autant qu'il l'observait lui-même. En étudiant ce jeu d'espionnage mutuel, certains stratèges éclairés, un peu partout dans le monde, eurent la même révélation : pourquoi ne pas déformer délibérément les signaux qui servent de repères à l'ennemi ? Pourquoi ne pas l'induire en erreur en jouant sur les apparences ? Si l'ennemi compte le nombre de feux de camp, comme l'on compte les siens, pourquoi ne pas en allumer plus ou moins, pour fausser son idée du nombre d'hommes qu'il aura à affronter ? S'il observe les moindres mouvements de l'armée, pourquoi ne pas modifier son organisation ou carrément en mouvoir une partie dans une fausse direction ? Si l'ennemi a envoyé des espions et des agents, pourquoi ne pas leur délivrer de fausses informations ? Un ennemi qui croit connaître la taille de votre armée et vos intentions et qui ignore qu'il a été joué va baser sa stratégie sur des renseignements biaisés, et donc se tromper dès l'origine. Il déplacera des hommes pour combattre un ennemi qui n'est pas là. Il se battra contre des ombres.

De cette manière, les stratèges de l'Antiquité ont élaboré l'art de l'illusion, qui s'est finalement appliqué bien au-delà du domaine militaire, en politique et dans les affaires sociales. L'essence de l'illusion militaire est de contrefaire ce que l'on est et ce que l'on vise, afin de contrôler la

Le véritable impact de stratégie est le gaspillage de ressources, l'apparition de prévisions suicidaires qui se vérifient elles-mêmes et la destruction de la vérité et de la confiance. Cela maximise la confusion et le désordre et détruit dans tout l'organisme la résistance, l'adaptabilité, les valeurs de base et la capacité de réaction. Le secret de pareilles stratégies, d'après le colonel John Boyd, réside dans le fait d'y intégrer moins de choses fausses (par l'apparition d'ordres erronés) et plus d'ambiguïtés (par un état de confusion quant à la réalité proprement dite). L'idée est de mélanger pour l'adversaire la réalité et la fiction afin de créer l'équivoque : ce mélange pose davantage de problèmes, demande plus de temps à être éclairci et remet davantage de choses en question que la simple dissémination de fausses informations. Je citerai pour exemple le cas d'un groupe d'Allemands qui, après le débarquement en Normandie, volèrent quelques Jeep et uniformes américains. Ils se mirent à circuler dans la campagne française en inversant tous les panneaux de circulation afin d'égarer les Alliés au fur et à mesure de leur progression dans la région. Les Américains ne tardèrent pas à s'apercevoir que les panneaux avaient été retournés, et se contentèrent simplement de faire le contraire de ce qu'ils indiquaient. Combien les Allemands auraient été plus efficaces s'ils n'avaient changé que certains panneaux, par exemple entre un tiers et

la moitié : cela aurait créé davantage de problèmes pour les Américains. Le fait de générer une ambiguïté quant à l'exactitude de la signalétique et de prolonger le laps de temps qu'il aurait fallu pour la percer à jour aurait été beaucoup plus efficace que de changer tous les panneaux sans en omettre un seul.

Grant T. Hammond, the mind of war, 2001

Le Seigneur dit à Josué : « Ne crains pas et ne te laisse pas abattre. Prends avec toi tout le peuple sur pied de guerre ; lève-toi, monte contre Aï. Vois, je t'ai livré le roi de Aï, son peuple, sa ville et son pays. Tu traiteras Aï et son roi comme tu as traité Jéricho et son roi ; cependant vous pourrez prendre pour vous comme butin ses dépouilles et son bétail. Mets en place une embuscade contre la ville, sur ses arrières. » Josué se leva avec tout le peuple sur pied de guerre afin de monter contre Aï. Josué choisit 30 000 hommes, de vaillants guerriers, et les envoya de nuit. Il leur avait donné cet ordre : « Voyez ! Vous serez en embuscade contre cette ville, sur ses arrières ; ne vous éloignez pas trop de la ville et soyez tous prêts. Moi et tout le peuple qui est avec moi, nous nous approcherons de la ville. Lorsqu'ils sortiront à notre rencontre comme la première fois, nous fuirons devant eux, et ils sortiront derrière nous jusqu'à ce que nous les ayons attirés loin de la ville, car ils se diront : "Ils fuient devant nous comme la première fois",

perception qu'a l'ennemi de la réalité. Ses actions en seront donc faussées. C'est en réalité l'art de modifier les apparences : celui qui le maîtrise obtient un avantage décisif.

À la guerre, où les enjeux sont extrêmement importants, aucune morale, aucun scrupule ne doit vous empêcher de vous servir de cette stratégie. C'est une arme de plus pour prendre l'avantage, comme certains animaux se camouflent pour assurer leur survie. Refuser cette arme équivaut à un désarmement unilatéral : vous donnez volontairement à l'adversaire un état des lieux clair, avantage qui, pour lui, pourra se transformer en victoire. Et, vous le savez, il n'y a aucun bénéfice à perdre une guerre.

Les batailles du quotidien suivent la même dynamique. Nous sommes des créatures sociales, et notre bonheur, voire notre survie, dépend de notre capacité à comprendre ce que les autres veulent et pensent. Mais on ne peut pas s'insinuer dans l'esprit d'autrui : il faut déchiffrer ses pensées à partir de signaux externes, prendre en compte ses actions passées comme autant d'indications de ce qu'il fera à l'avenir. Nous examinons ses paroles, ses attitudes, le ton de sa voix, certains actes qui semblent chargés de sens. Chaque acte commis en société est, d'une façon ou d'une autre, un indice. Parallèlement, il faut savoir que des milliers de paires d'yeux vous scrutent en retour, cherchent à vous déchiffrer et à connaître vos intentions.

Les perceptions et les apparences sont l'enjeu d'une bataille sans fin. Si l'autre connaît vos objectifs, parvient à prédire ce que vous allez faire alors que vous ignorez tout de lui, il garde un avantage constant sur vous et ne peut que l'exploiter. C'est pourquoi, en société, nous apprenons tous, dès notre plus jeune âge, à donner le change : on dit aux autres ce qu'ils veulent entendre, on masque ses pensées, on détourne la vérité. Nous mentons tous pour faire bonne impression. Mais la plupart de ces mensonges sont totalement inconscients.

Puisque les apparences sont essentielles et que le mensonge est inévitable, élevez votre jeu et faites du mensonge une stratégie consciente et subtile. Vous aurez besoin d'une grande maîtrise de vous-même pour masquer vos manœuvres, pour contrôler les gens en contrôlant les perceptions qu'ils ont de vous et l'interprétation qu'ils font de vos messages. C'est en ce sens que l'on a beaucoup à apprendre des militaires, qui se basent sur des lois intemporelles de la psychologie, applicables à l'infini aux batailles du quotidien.

Pour maîtriser cet art, il faut en comprendre la nécessité et trouver un certain plaisir créatif à manipuler les apparences, comme si vous étiez le metteur en scène d'un film. Voici, ci-dessous, les six formes principales de supercherie militaire, chacune ayant ses avantages propres.

La façade. C'est la forme la plus ancienne de supercherie militaire. Elle consiste originellement à faire croire à l'ennemi que l'on est plus faible qu'en réalité. Une armée feint par exemple de battre en retraite et piège l'ennemi, qui se rue à sa poursuite, dans une embûche. C'était la tactique

favorite de Sun Zi. L'*apparence* de la faiblesse éveille souvent l'agressivité de l'autre, qui abandonne toute stratégie et toute prudence, se laisse dominer par ses émotions et passe à une attaque violente. Lorsque Napoléon se retrouva submergé, en position de vulnérabilité, avant la bataille d'Austerlitz, il se montra délibérément paniqué, indécis et effrayé. Les armées ennemies ont ainsi abandonné leurs positions de force pour l'attaquer et se ruer dans un piège. Ce fut sa plus grande victoire.

Le plus important reste de contrôler l'image que vous présentez au monde. Les hommes réagissent immédiatement à ce qu'ils voient, à ce qui leur apparaît en premier. Si vous avez l'air intelligent, manipulateur, ils se méfieront de vous, et il sera impossible de les induire en erreur. Vous devez donc mentir et faire croire le contraire afin de désarmer les plus soupçonneux. La meilleure façade est celle de la faiblesse : l'ennemi se croit supérieur à vous et vous ignore donc (il est parfois très utile de se faire ignorer). Il peut aussi choisir de tenter une action agressive au mauvais moment. Lorsque c'est trop tard, une fois qu'il est engagé, il comprend, à ses dépens, que vous n'êtes pas si faible que vous ne le paraissiez.

Dans les batailles du quotidien, il est souvent sage de faire croire aux autres qu'ils sont plus intelligents, plus forts et plus compétents que vous. Cela vous laisse une marge de manœuvre pour faire vos plans et les manipuler. Vous pouvez également offrir l'image de quelqu'un de vertueux, d'honnête et de droit ; c'est la couverture parfaite en politique. Ces qualités ne sont pas synonymes de faiblesse, mais dans cette stratégie, elles ont la même fonction : l'ennemi ne se méfie plus. Attention cependant, dans ce type de situation, votre façade ne doit pas se lézarder. Si l'on vous découvre hypocrite, vous dégringolerez quelques échelons.

En général, comme le recommandaient les stratèges de la Chine antique, votre façade doit présenter une image à l'opposé de ce que vous êtes véritablement. Si vous êtes sur le point d'attaquer, donnez-vous l'air ahuri ou trop détendu pour être prêt à vous battre. Soyez calme et amical. Vous maîtrisez l'image que vous donnez et vos adversaires demeurent dans l'obscurité la plus complète.

L'appeau. Cette autre tactique remonte à l'Antiquité, et c'est probablement la plus employée dans le domaine militaire. Cela commença comme la solution d'un problème : si l'ennemi sait que vous allez attaquer le point A, il y met toutes ses défenses et votre tâche est beaucoup plus ardue. Mais ce n'est pas chose aisée que de l'induire en erreur : même si vous lui masquez vos intentions avant la bataille et qu'il ne concentre pas ses forces au point A, il mobilisera ses troupes dès qu'il verra votre armée se mettre en route. La seule façon de parer à cela est de diriger votre armée vers le point B ou, mieux, d'y envoyer une partie de vos hommes en gardant des troupes en réserve pour votre véritable objectif. L'ennemi devra donc garder une partie de son armée pour défendre le point B. Opérez de même aux points C et D, et voilà l'ennemi obligé de se disperser sur de vastes espaces.

et nous fuirons devant eux. Alors vous, vous surgirez de l'embuscade et vous occuperez la ville ; le Seigneur, votre Dieu, la livre entre vos mains. Quand vous tiendrez la ville, vous y mettrez le feu ; vous agirez selon la parole du Seigneur. Voilà l'ordre que je vous donne. » […] Or, quand le roi de Aï vit cela, lui et tout son peuple, les hommes de la ville se levèrent en hâte et sortirent pour combattre Israël au carrefour face à la Araba, mais il ne savait pas qu'il y avait une embuscade contre lui sur les arrières de la ville. Josué et tout Israël se firent battre devant eux et s'enfuirent en direction du désert. On ameuta toute la population de la ville afin de les poursuivre. Ils poursuivirent donc Josué et furent attirés loin de la ville. Dans Aï et Béthel, il ne resta pas un homme qui ne fût sorti d'Israël ; ils avaient laissé la ville ouverte tandis qu'ils poursuivaient Israël. […] Ceux de l'embuscade surgirent en hâte de leur position, coururent, entrèrent dans la ville et s'en emparèrent, puis ils se hâtèrent d'y mettre le feu. Les hommes de Aï se retournèrent et regardèrent : voici que la fumée de la ville montait vers le ciel ; personne ne trouva la force de fuir d'un côté ou de l'autre ; le peuple qui fuyait vers le désert fit volte-face vers celui qui le poursuivait. Josué et tout Israël virent que ceux de l'embuscade s'étaient emparés de la ville et la fumée montait de la ville ; ils revinrent et frappèrent les hommes de Aï.

JOSUÉ, 8 : 1-9, 14-23, Traduction œcuménique de la Bible

La clef de cette tactique est que, loin de s'appuyer sur des paroles, des rumeurs ou des informations de seconde main, l'armée se déplace réellement, son action est concrète. L'ennemi ne peut se permettre de penser qu'il s'agit d'un piège : s'il se trompe, les conséquences en seront désastreuses. Quoi qu'il arrive, il doit se déplacer pour protéger le point B. On ne peut douter de la réalité du mouvement d'une troupe, à cause du temps et de l'énergie que cela implique. La tactique de l'appeau laisse donc l'ennemi dispersé et totalement ignorant de vos plans : c'est le rêve ultime de tout général.

Cette tactique est aussi extrêmement efficace dans la vie de tous les jours, où il faut apprendre à dissimuler ses intentions. Pour que l'adversaire ne défende pas les points que vous souhaitez attaquer, référez-vous à ce modèle militaire et dirigez-vous ouvertement vers un but qui ne vous intéresse pas. Votre appeau doit faire croire que vous dépensez du temps et de l'énergie dans une direction donnée, sans vous contenter pour cela d'émettre des signaux verbaux. Le poids et la réalité d'une action poussent systématiquement les gens à s'imaginer que c'est là votre but véritable. Ils sont distraits de votre objectif réel ; leurs défenses sont faibles et dispersées.

Le camouflage. L'une des formes les plus terrifiantes de manœuvre militaire est de parvenir à se fondre dans l'environnement de l'ennemi. Les armées asiatiques modernes se sont fait une spécialité de cet art : lors des batailles de Guadalcanal et d'Iwo Jima pendant la Seconde Guerre mondiale, les soldats américains furent abasourdis par la capacité de l'ennemi japonais à se confondre avec les différents terrains dans le Pacifique. Couverts d'herbes, de feuilles, de brindilles et de feuillages divers, les Japonais se fondaient totalement dans la forêt ; mais cette forêt semblait avancer sans cesse. Impossible de détecter l'ennemi avant qu'il ne soit trop tard. Les Américains ne purent localiser les armes japonaises : leurs canons étaient dissimulés dans des crevasses rocheuses naturelles ou sous des feuillages abondants. De même, les Nord-Vietnamiens étaient extrêmement doués pour le camouflage, et s'aidaient de tunnels et de chambres souterraines ; les hommes semblaient sortir du sol, n'importe où. Pire encore, dans un autre genre de camouflage, ils se mêlaient à la population civile. Pour contrôler la perception que l'ennemi a de vous, le plus simple et le plus efficace est de rester caché jusqu'à ce qu'il soit piégé.

La stratégie du camouflage s'applique au quotidien de deux manières. D'abord, il est toujours préférable de se fondre dans le paysage social, de savoir être invisible et transparent, à moins de vouloir délibérément se faire remarquer. Lorsque vous parlez et agissez comme tout le monde, en vous fondant dans le politiquement correct, en imitant les systèmes de pensée communs, lorsque vous vous mêlez à la foule, personne ne peut déceler quoi que ce soit de particulier dans votre comportement. Les apparences sont essentielles : habillez-vous, parlez comme un homme d'affaires, et vous êtes *forcément* un homme d'affaires. Cela vous donne une vaste marge pour manœuvrer sans être remarqué. Comme une sauterelle sur une

feuille, on ne peut vous isoler de votre contexte ; c'est un excellent système de défense en situation de faiblesse. Ensuite, si vous préparez l'offensive en commençant par vous fondre dans l'environnement de l'adversaire, en ne montrant aucun signe d'activité, votre attaque semblera sortie de nulle part : l'effet de surprise la rendra d'autant plus dévastatrice.

Le modèle. D'après Machiavel, l'homme a tendance à penser en termes de modèles. Il apprécie particulièrement de voir les événements se dérouler selon ses attentes, correspondant à un modèle ou à un schéma. Quel que soit leur contenu, les schémas sont réconfortants, car ils mettent de l'ordre dans le chaos. Cette habitude mentale est le fondement idéal du mensonge et de l'illusion, par une stratégie que Machiavel appelle « l'accoutumance » : il s'agit de créer de toutes pièces un modèle qui fait croire à votre ennemi que votre prochain mouvement en suivra fidèlement le motif. Il est satisfait : vous disposez ainsi de tout l'espace nécessaire pour le surprendre, rompre le schéma et le déstabiliser.

En 1967, lors de la guerre des Six-Jours, les Israéliens battirent l'ennemi arabe de façon dévastatrice et extrêmement rapide. Ils confirmèrent ainsi leurs idées préconçues : les Arabes étaient des hommes indisciplinés, dotés d'une artillerie dépassée et de stratégies éculées. Six ans plus tard, le président égyptien Anouar el-Sadate exploita ces idées toutes faites en clamant que son armée n'était pas encore remise de sa défaite de 1967 et qu'il était en rupture avec son protecteur soviétique. Lorsque l'Égypte et la Syrie attaquèrent Israël lors de la fête de Yom Kippour en 1973, les Israéliens tombèrent des nues. Sadate avait réussi à tromper leur méfiance.

Cette tactique a des applications infinies. Une fois que l'adversaire sait que vous l'avez dupé, il s'attend à être encore dupé, mais pense que vous essaierez quelque chose de différent. Il se dit que personne n'est assez stupide pour répéter la même astuce avec la même cible. C'est justement le moment pour répéter votre tactique, en vous appliquant toujours à aller à l'encontre des attentes de l'ennemi. Souvenez-vous de la nouvelle d'Edgar Allan Poe, *La Lettre volée* : la meilleure des cachettes est la plus évidente, car c'est celle à laquelle personne ne songera.

La désinformation. Les hommes croient plus facilement ce qu'ils voient de leurs propres yeux que ce dont ils entendent parler. De même, ils croient plus facilement quelque chose qu'ils découvrent par eux-mêmes que quelque chose qui leur est présenté. Si vous faites parvenir à votre ennemi une fausse information par une tierce personne, en territoire neutre, il aura l'impression que c'est *lui* et lui seul qui découvre la vérité. Plus vous parvenez à ce qu'il recherche l'information par lui-même, et plus grande sera son erreur.

Lors de la Première Guerre mondiale, loin des champs de bataille européens, les Anglais et les Allemands se battirent aussi pour contrôler l'Afrique de l'Est, où chacun possédait des colonies. L'homme en charge des services secrets anglais dans la région était le colonel Richard

Le paroxysme de la trahison. – *Exprimer à un complice l'odieux soupçon que l'on va être trahi par lui et le faire précisément au moment où l'on est en train de le trahir est un chef-d'œuvre de malice : cela oblige l'autre à s'occuper de lui-même et à se comporter pendant un certain temps de façon très ouverte et insoupçonnable, ce qui donne au véritable traître une totale liberté d'action.*

Friedrich Nietzsche, *Humain, trop humain*, 1878

la vengeance d'ulysse

Voyant cela, Ulysse arrêta sa charrue, et, conduit à la guerre, en conçut une juste cause de douleur. Plus tard, lorsque Ulysse, envoyé au ravitaillement en Thrace, n'eut rien rapporté, il fut violemment pris à partie par Palamède, et comme il disait qu'il n'avait pas été négligent, au point que Palamède lui-même, s'il y allait, ne pourrait rien rapporter, Palamède partit et rapporta une quantité infinie de blé. L'inimitié d'Ulysse s'accrut de cette jalousie, et il donna à un prisonnier une fausse lettre de Priam à Palamède, par laquelle il le remerciait de sa trahison, et évoquait la somme d'or qu'il lui avait livrée. Il fit tuer le prisonnier en chemin. La lettre fut trouvée, et conformément à l'usage militaire transmise au roi, et lue devant les chefs qu'on avait convoqués.

… Alors Ulysse, faisant semblant de défendre Palamède, dit que s'ils croyaient que c'était vrai, ils n'avaient qu'à chercher dans sa tente. Ce fut fait, on trouva l'or qu'Ulysse avait fait cacher par des esclaves corrompus, et Palamède fut tué par lapidation.

SERVIUS, IVe SIÈCLE APR. J.-C., traduit par Y. Ouvrard

Meinhertzhagen ; son principal rival du côté allemand était un Arabe instruit. Meinhertzhagen devait fournir de fausses informations aux Allemands ; il fit tout pour tromper cet Arabe, mais rien se semblait efficace : les deux hommes étaient aussi doués l'un que l'autre. Meinhertzhagen finit par tenter le tout pour le tout : il envoya une lettre à son adversaire pour le remercier de ses services en tant qu'agent double et des excellents renseignements qu'il avait fournis à l'Angleterre. Il y joignit une importante somme d'argent et confia la lettre à son agent le plus incompétent. Comme prévu, les Allemands capturèrent l'agent et trouvèrent la lettre. Sous la torture, l'agent leur assura que sa mission était bien vraie, parce qu'il le croyait : Meinhertzhagen ne l'avait pas mis dans la confidence. L'agent ne mentait pas, il était plus vrai que nature. Les Allemands fusillèrent l'Arabe qui travaillait pour eux.

Que vous sachiez mentir ou non, il est extrêmement difficile d'être vraiment naturel. Nous avons tous tendance à forcer le trait, à être trop honnêtes et sincères pour être crédibles. Voilà pourquoi il faut répandre les mensonges parmi des gens qui ignorent la vérité, qui croient en vos mensonges. Lorsque vous travaillez ainsi avec des agents doubles, commencez toujours par leur donner de vraies informations, afin d'établir la crédibilité des renseignements qu'ils transmettent. Ils seront ensuite les messagers parfaits de vos supercheries.

Des ombres parmi les ombres. Les manœuvres trompeuses sont des ombres montées de toutes pièces : l'ennemi y répond comme si elles étaient concrètes et réelles, ce qui est en soi une erreur. Néanmoins, dans cet univers sophistiqué de compétition, les deux parties connaissent le jeu ; un ennemi averti ne se jettera pas forcément sur le premier leurre venu. Il faut donc jouer au plus fin, créer des ombres *parmi* les ombres, afin que l'ennemi ne puisse plus distinguer le réel de la fiction. Tout est ambigu et incertain, noyé dans le brouillard, à un point tel que, même si vous êtes soupçonné de mensonge, cela importe peu : on ne peut démêler la vérité du mensonge et tout soupçon n'est qu'un doute de plus. Entre-temps, alors qu'il se débat pour savoir où vous voulez en venir, l'ennemi perd du temps et des ressources.

Au cours de la Seconde Guerre mondiale, dans les déserts d'Afrique du Nord, le lieutenant anglais Dudley Clarke entreprit de manipuler l'ennemi allemand. L'une de ses tactiques était de se servir d'accessoires, de faux tanks et de faux armements, afin que les Allemands ne puissent se faire une idée de la taille et de l'emplacement de l'armée anglaise. Depuis les airs, ces armes factices étaient plus vraies que nature. La meilleure astuce était le faux avion en bois : Clarke en avait installé un peu partout des rangées entières, sur de faux terrains d'atterrissage. Inquiet, un jeune officier vint le trouver en lui expliquant qu'un rapport des services secrets avait été intercepté : les Allemands avaient trouvé le moyen de distinguer les faux avions des vrais. Ils cherchaient les supports de bois qui soutenaient les ailes des faux avions (visibles sur les agrandissements photo).

L'officier en avait conclu qu'ils ne pouvaient plus se servir de ces leurres. Mais Clarke, l'un des plus grands génies du mensonge de guerre, eut une meilleure idée : il posa sous les ailes des vrais avions les mêmes étais de bois que sous les faux. Les Allemands savaient qu'on se moquait d'eux, mais n'étaient plus en mesure de découvrir la vérité. Clarke était passé à la vitesse supérieure : l'ennemi ne pouvait plus distinguer le vrai du faux et cela le désarma complètement.

Lorsque vous essayez d'induire votre ennemi en erreur, il est souvent préférable d'établir un leurre ambigu, subtil et difficile à déceler plutôt qu'une façade grossière, trop évidente, facile à discerner. Dans ce dernier cas, l'ennemi prend l'avantage, surtout si vous continuez de croire qu'il n'a rien vu, et vous voilà l'arroseur arrosé. En créant l'équivoque, le flou, il n'y a aucune façade à abattre. L'ennemi est simplement rongé d'incertitudes, perdu entre chien et loup où le vrai et le faux, le bien et le mal se fondent et où il devient impossible de distinguer quoi que ce soit.

L'apparence et l'intention prennent inévitablement les gens au piège quand on s'en sert avec talent. Et ceci, même si les gens se doutent qu'il y a une intention perfide qui se cache derrière l'apparence. Quand vous usez de stratagèmes, et que vos adversaires s'y font prendre, vous êtes gagnant parce qu'ils prennent leurs décisions en prenant votre ruse pour argent comptant. Quant à ceux qui ne s'en laissent pas conter, quand vous observez qu'ils ne se font pas prendre à un piège simple, vous en disposez un deuxième. Alors, même si vos adversaires ne se sont pas laissé prendre à votre stratagème initial, cela revient à ce qu'ils soient tombés.

YAGYU MUNENORI, 1571-1646, FAMILY BOOK ON THE ART OF WAR

Image : Le brouillard. Il rend indiscernables les formes et les couleurs. Apprenez à le fabriquer : vous vous libérez du regard intrusif de l'ennemi. Vous avez toute la place nécessaire pour manœuvrer. Vous savez où vous allez tandis que l'autre ne voit plus rien et s'enfonce dans l'épais brouillard.

Autorité : Celui qui excelle à combattre l'ennemi le trompe avec des gestes inexplicables, l'empêtre dans de faux renseignements, lui fait baisser sa garde en paraissant plus faible qu'il n'est en réalité… le rend sourd en brouillant ses ordres et ses signaux, l'aveugle en maquillant ses bannières et ses oriflammes… déjoue ses plans de bataille en lui fournissant des faits déformés. (Tou Bi Fu Tan, *A Scholar's Dilettante Remarks on War*, XVIe siècle)

A CONTRARIO

Il est extrêmement dangereux de se faire prendre la main dans le sac. Si vous ignorez que vous êtes découvert, l'ennemi a soudain beaucoup plus d'informations que vous, et c'est alors vous qui devenez son jouet. Démasqué aux yeux du public, votre réputation en souffrira lourdement, ou pire encore : les espions sont sévèrement punis par la loi. Vos supercheries doivent donc être menées dans la plus grande prudence : employez le moins de personnes possible pour éviter les fuites. Prévoyez toujours une sortie de secours, une couverture qui vous protégera si cela tourne mal. Attention à ne pas vous laisser entraîner par le pouvoir de la manipulation : il ne faut s'en servir que dans le cadre strict d'une stratégie et en garder le contrôle. Si l'on vous découvre manipulateur, montrez-vous direct et honnête. Cela brouillera les pistes : on ne saura plus que croire et votre honnêteté deviendra la meilleure des supercheries.

24

SOYEZ IMPRÉVISIBLE :

LA STRATÉGIE DU CONTRE-PIED

Les hommes s'attendent à ce que votre comportement s'inscrive dans des conventions et des schémas qu'ils connaissent. En tant que stratège, votre tâche est de sortir du champ du connu. Il suffit de surprendre les gens pour qu'ils se laissent submerger par le chaos et le désordre, qu'ils essaient pourtant désespérément d'éviter. Il s'ensuit une confusion mentale profonde qui abat leurs défenses et les rend vulnérables. Commencez par vous comporter de façon ordinaire, *afin qu'ils se fassent une certaine image de vous. Ensuite, quand les voilà bien lancés sur cette fausse piste, c'est le moment de les frapper par l'*extraor-*dinaire. L'effet de surprise démultiplie la frayeur. Ne vous reposez jamais sur une stratégie stratégie originale qui a déjà fonctionné : elle devient conventionnelle dès lors que vous en usez pour la seconde fois. C'est parce qu'il est inattendu, que l'ordinaire devient parfois extraordinaire.*

LA GUERRE NON CONVENTIONNELLE

Il y a des milliers d'années, les dirigeants militaires, conscients des enjeux considérables de la guerre, cherchaient tous les moyens d'obtenir l'avantage sur le champ de bataille. Certains généraux, particulièrement fins, inventèrent de nouvelles formations ou innovèrent dans l'usage de l'infanterie ou de la cavalerie. Face à ces nouvelles tactiques, l'ennemi ne pouvait anticiper. Surpris, il se trouvait plongé dans la plus grande confusion. Ainsi, une armée qui réussissait à prendre son adversaire par surprise était quasiment sûre d'en tirer une victoire, voire plusieurs.

Cependant, l'ennemi travaillait dur à établir de nouvelles défenses pour répondre à ces nouvelles stratégies, quelles qu'elles soient ; il y arrivait souvent et rapidement. La stratégie qui avait donc eu tant de succès et représentait la quintessence de l'innovation devenait caduque et finalement conventionnelle. En outre, ainsi poussé à inventer de nouvelles défenses pour parer à toute nouvelle attaque, l'ennemi lui-même était obligé d'innover : à son tour d'introduire quelque chose de surprenant et, souvent, d'atrocement efficace. Le cycle continuait. La guerre a toujours été impitoyable ; rien ne reste nouveau longtemps. Il faut innover ou mourir.

Au XVIIIe siècle, nulle tactique ne fut plus surprenante et novatrice que celle du roi de Prusse, Frédéric le Grand. Pour arrêter son ascension fulgurante, des théoriciens militaires français élaborèrent des idées d'une nouveauté radicale qui furent finalement testées sur le champ de bataille par Napoléon. En 1806, Napoléon écrasa les Prussiens à Iéna : ceux-ci se servaient encore des tactiques autrefois nouvelles de Frédéric le Grand, désormais totalement dépassées. Cette défaite fut une profonde humiliation pour les Prussiens ; ils devaient absolument se renouveler. Ils étudièrent attentivement les victoires napoléoniennes, réadaptèrent ses meilleures stratégies et les poussèrent plus loin, fondant les bases d'une nouvelle armée. Celle-ci fut l'outil majeur de la défaite de Napoléon à Waterloo et domina la pensée militaire pendant plusieurs décennies.

La nécessité constante de se renouveler pour surprendre l'ennemi avec une stratégie nouvelle et non conventionnelle a aujourd'hui poussé les militaires du monde entier aux tactiques de la guerre dite « sale ». Divorçant des codes d'honneur et de moralité qui, par le passé, entravaient dans une certaine mesure la marge d'action d'un général, les armées modernes ont progressivement rejoint l'idée selon laquelle tout est permis. Les guérillas et les tactiques terroristes sont connues depuis l'Antiquité ; aujourd'hui, elles se sont banalisées et font en outre l'objet d'études stratégiques. La propagande, la désinformation, la guerre psychologique, la tromperie et les esquives politiques sont devenues les véritables outils de toute stratégie non conventionnelle. Une contre-stratégie se construit toujours sur les mêmes moyens que ceux employés par l'ennemi, donc souvent les plus sales. Cela implique forcément de se mettre à son niveau, de combattre le mal par le mal. Un ennemi sale s'adapte en se montrant plus sale encore, et pénètre ainsi dans un interminable cercle vicieux.

Cette dynamique est, certes, particulièrement apparente dans les questions militaires, mais elle s'est aussi répandue dans tous les aspects des activités humaines. En politique ou en affaires, si votre adversaire ou votre concurrent emploie une stratégie nouvelle, vous devez l'adapter à vos propres buts ou, mieux, en inventer une encore plus efficace. Sa tactique autrefois nouvelle devient conventionnelle et finalement inutile. Notre société est extrêmement compétitive : l'un des deux camps finit toujours par avoir recours à une stratégie sale, qui dépasse les bornes de l'acceptable. Si, par souci de moralité ou par fierté, vous refusez d'entrer dans cette spirale, vous perdez inévitablement l'avantage. Vous êtes obligé de répondre et, très probablement, de vous montrer aussi sale que l'adversaire.

Tout ce qui est inattendu produit un bon effet à la guerre, et cette surprise, si elle est bien exécutée, doit vous valoir une victoire complète.

Frédéric le Grand, 1712-1786

Cette spirale domine le monde politique, celui des affaires mais aussi celui de la culture, perpétuellement en quête de chocs, de nouveautés pour capter l'attention et s'attirer quelques applaudissements éphémères. Tous les moyens sont bons. La vitesse de ce processus est exponentielle : dans le domaine des arts, ce qui était totalement impensable il y a quelques années est aujourd'hui d'une affligeante banalité et d'un conformisme absolu.

Ce que l'on considère comme non conventionnel évolue donc au fil du temps, mais les lois qui rendent efficace cette non-conventionalité, basée sur des principes élémentaires de psychologie, sont intemporelles et universelles. On les retrouve tout au long de l'histoire militaire. Il y a 2 500 ans, le grand stratège chinois Sun Zi en exprima l'essence en distinguant les moyens ordinaires et extraordinaires. Cette analyse est toujours d'actualité concernant la guerre autant que la politique et la culture contemporaines, propres ou sales. Une fois que vous avez compris l'essence de la guerre non conventionnelle, vous voilà prêt à l'appliquer à la vie quotidienne.

La guerre non conventionnelle comporte quatre grands principes, glanés parmi les plus grands maîtres de cet art.

Sortez des sentiers battus. Les principes généraux de la guerre se basent sur le passé : des canons de stratégie et de contre-stratégie développés au cours des siècles. Le chaos de la guerre est inquiétant et dangereux : les stratèges en viennent à se reposer sur ces principes à défaut de quoi que ce soit d'autre. Ils analysent donc des événements présents à travers le filtre des événements passés. Mais les armées qui ont fait trembler la planète ont toujours trouvé le moyen de sortir de ces canons, de dépasser les expériences connues du camp adverse. Cela permet d'imposer désordre et confusion à l'ennemi qui, désorienté par la nouveauté, s'effondre.

En tant que stratège, votre tâche est de bien connaître vos ennemis, puis de vous servir de ces informations pour mettre au point une stratégie allant au-delà de ce qu'ils ont déjà expérimenté. Ce qu'ils ont pu lire ou entendre compte moins que ce qu'ils ont personnellement vécu, ce qui a marqué leur parcours affectif et qui détermine leurs réactions. Lorsque les Allemands envahirent la France en 1940, les Français connaissaient la tactique de la *Blitzkrieg* depuis l'invasion de la Pologne l'année précédente, mais ils ne l'avaient jamais subie personnellement : ils furent dépassés.

« Bruit à l'est ; attaque à l'ouest. »
Induit en erreur le commandement adverse et sème le doute dans ses rangs.
À la guerre, on peut obtenir l'effet de surprise aussi bien par la tromperie que par la rapidité de mouvement des troupes. Un proverbe chinois dit : « Il n'y a jamais trop de ruse durant la guerre. » Cependant, cette stratégie avertit qu'il faut s'assurer du manque de jugement de l'ennemi avant de faire des feintes de mouvement pour le tromper. Un commandant avec une bonne présence d'esprit connaît ses forces et ses faiblesses, il déploie donc ses troupes en conséquence ; il n'est ainsi pas susceptible d'être dupé par les mouvements trompeurs de l'ennemi. Il peut même feindre d'être trompé et retourner ainsi les ruses de l'ennemi contre lui. Par conséquent, quand on veut tromper l'ennemi, il faut avoir à l'esprit de semer la confusion chez lui.
LES 36 STRATAGÈMES, RÉPERTOIRE DE PROVERBES TACTIQUES, IVe SIÈCLE APR. J.-C., traduit par Doc Mac, Jr.

Cependant, lorsqu'une stratégie a déjà été utilisée et qu'elle est connue de l'ennemi, elle n'a plus le même effet la seconde fois.

Faites de l'extraordinaire avec de l'ordinaire. Pour Sun Zi et ses contemporains de la Chine antique, un acte extraordinaire n'a que peu d'impact sans un contexte tout à fait ordinaire. Il faut mêler les deux ; votre adversaire s'habitue à des manœuvres banales, quelconques, à des schémas confortables dans lesquels il vous croit installé. Une fois qu'il y est habitué, surprenez-le par de l'extraordinaire, une démonstration de force d'un genre nouveau. Rendu imprévisible par le prévisible, ce coup n'en sera que plus efficace.

La manœuvre non conventionnelle qui confond l'ennemi n'a déjà plus d'effet au bout de la deuxième ou troisième fois. Un général intelligent revient donc souvent à des stratégies ordinaires, déjà usitées, et s'en sert pour l'attaque décisive, puisque l'ennemi ne s'y attend plus. L'ordinaire et l'extraordinaire ne sont ainsi efficaces que s'ils se répondent mutuellement, en spirale. Cela s'applique à la culture autant qu'à la guerre : pour qu'un produit culturel attire l'attention, il faut qu'il soit nouveau. Mais s'il n'entretient aucun rapport avec l'ordinaire, il n'est plus anticonventionnel, il est simplement étrange. Le seul moyen de créer de la surprise, de l'extraordinaire, c'est de le tirer du quotidien, de l'ordinaire. Le surréalisme se définit par cet entrelacement de l'ordinaire et de l'extraordinaire.

Soyez irrationnel à bon escient. Malgré les apparences, les individus comme la société qu'ils forment sont régis par le désordre et l'irrationalité. C'est pourquoi nous tentons tous désespérément de maintenir l'ordre, et sommes terrifiés par ces gens aux comportements ouvertement irrationnels. Ils sont la preuve que nos barricades contre l'irrationnel ne fonctionnent pas. On ne peut prévoir leurs réactions et on les maintient donc à une certaine distance pour, surtout, ne pas être mêlé à leur désordre. Mais ces personnes inspirent aussi la crainte et le respect, dans la mesure où nous désirons tous secrètement accéder à ces tumultes irrationnels qui bouillonnent au fond de nous. Dans l'Antiquité, le fou était considéré comme possédé par les dieux ; il reste des résidus de cette pensée. Les plus grands généraux avaient tous ce génie un peu fou.

Le secret est de maîtriser cette tendance. À l'occasion, vous pouvez vous permettre d'agir délibérément de façon irrationnelle, mais sans excès, sous peine de vous y enfermer. Dans tous les cas, vous effraierez vos contemporains en vous montrant occasionnellement fou, suffisamment pour déstabiliser tout le monde et inquiéter vos adversaires. Mieux vaut agir un peu au hasard, comme si vous jetiez les dés tous les matins pour décider de votre vie. Ce type de comportement perturbe profondément l'esprit humain. Pour vous, ce sera une sorte de thérapie, l'occasion de vous permettre d'être irrationnel de temps à autre ; cela vous soulagera de l'oppressante nécessité de toujours paraître normal.

Restez en mouvement. La nouveauté est souvent le domaine des jeunes, qui n'aiment pas les conventions et prennent plaisir à les transgresser. Le danger est que, en vieillissant, vous ayez besoin de confort et de prévisibilité, et que vous perdiez tout goût pour l'innovation et l'originalité. Ce fut la perte de Napoléon : il finit par se reposer sur la taille de son armée et la supériorité de ses armes, et non sur la nouveauté de ses stratégies et la fluidité de ses manœuvres. Il avait perdu tout goût pour l'esprit stratégique et succomba au poids croissant des années. Vous devez combattre ce vieillissement psychologique plus que physique : un esprit qui renouvelle en permanence ses stratégies, réinvente toujours des manœuvres plus fluides, vous gardera jeune. Attachez-vous à briser les habitudes que vous avez acquises, à agir différemment chaque jour. Déclarez une guerre non conventionnelle à votre propre esprit. Pour éviter de vous enraciner et de tomber dans le conventionnel, il vous faut avancer en permanence.

Nul n'est brave au point de rester impavide face à l'inattendu.
JULES CÉSAR (100-44 av. J.-C.)

EXEMPLES HISTORIQUES

1. En 219 av. J.-C., Rome décida d'en finir avec Carthage ; celle-ci ne cessait de semer le trouble en Espagne, où les deux ennemis possédaient des colonies importantes. Les Romains déclarèrent la guerre aux Carthaginois et se préparèrent à envoyer une armée en Espagne, où les forces adverses étaient conduites par Hannibal, général alors âgé de vingt-huit ans. Avant que les Romains n'atteignent Hannibal, ils furent ébahis d'apprendre que celui-ci venait à eux : il était déjà en route vers l'est et traversait la partie la plus dangereuse des Alpes, dans le nord de l'Italie. Rome n'avait jamais imaginé qu'un ennemi puisse venir de là : aucune garnison ne défendait la région. Rome était menacée.

L'armée d'Hannibal était relativement restreinte : seuls 26 000 hommes avaient survécu à la traversée des Alpes. Les Romains et leurs alliés pouvaient aligner quelque 750 000 hommes. Leurs légions étaient parmi les plus disciplinées et les plus respectées du monde et ils avaient déjà vaincu Carthage lors de la première guerre punique, une vingtaine d'années auparavant. Mais une armée étrangère en Italie représentait une vraie surprise, qui souleva beaucoup d'émotion. Les Romains devaient donner une bonne leçon à ces barbares effrontés.

Des légions firent rapidement mouvement vers le nord pour détruire l'armée d'Hannibal. Après quelques escarmouches, une armée, sous le commandement du consul romain Sempronius Longus, s'apprêtait à rencontrer les Carthaginois au corps à corps sur les rives du fleuve Trébie. Sempronius était dévoré de haine autant que d'ambition : il écraserait Hannibal et serait le sauveur de Rome. Mais le comportement de son adversaire était bien étrange. Sa cavalerie légère traversait le fleuve comme

pour attaquer les Romains, puis battait en retraite : les Carthaginois avaient-ils peur ? N'étaient-ils capables que de petites sorties ? Sempronius finit par en avoir assez et se lança à leur poursuite. Afin d'être sûr d'avoir suffisamment d'hommes pour vaincre, il fit traverser le fleuve glacé à toute son armée : l'opération fut épuisante et dura des heures. Finalement, les deux armées se retrouvèrent face à face sur la rive ouest.

Au début, comme Sempronius l'avait prévu, ses légions fermes et disciplinées parvinrent à faire face aux Carthaginois. Mais une aile des lignes romaines était constituée de mercenaires gaulois. Brusquement, les Carthaginois lâchèrent un troupeau d'éléphants montés par des archers. Les mercenaires n'avaient jamais vu ça : ils paniquèrent et lâchèrent pied. Au même moment, comme sortis de nulle part, 2 000 Carthaginois, cachés dans la végétation qui bordait le fleuve, attaquèrent par l'arrière. Les Romains combattirent avec beaucoup de courage pour se sortir de ce piège tendu par Hannibal, mais des milliers d'entre eux se noyèrent dans les eaux glaciales de la Trébie.

Cette bataille fut un véritable désastre ; à Rome, l'émotion bascula de l'indignation à l'angoisse. On envoya plusieurs légions pour bloquer les principaux accès des Apennins, la chaîne de montagnes qui traverse l'Italie centrale. Encore une fois, Hannibal fit le contraire de ce que l'on attendait : il traversa les Apennins par un col difficile et inhospitalier où le terrain était tellement hostile qu'aucune armée n'y était jamais passée. Après quatre jours de pénible traversée, Hannibal parvint à conduire les Carthaginois en sécurité. Puis, lui tendant encore un piège, il battit l'armée romaine près du lac Trasimène, dans l'actuelle région de l'Ombrie. La route de Rome était ouverte. Proche de la panique, la république romaine, selon une tradition très ancienne, nomma un dictateur pour la durée de la crise. Celui-ci, Fabius Maximus, fit construire des remparts à toute allure et renforça l'armée romaine. Perplexe, il vit Hannibal dépasser Rome et continuer vers le sud, en direction de l'Apulie, région la plus fertile du pays que le Carthaginois dévasta allègrement.

Déterminé à se concentrer sur la protection de Rome, Fabius mit au point une nouvelle stratégie : il posta ses légions dans des régions montagneuses impraticables à la cavalerie d'Hannibal et harcela les Carthaginois par une campagne de guérilla, bloquant leur ravitaillement pour les isoler en terre étrangère. Il évita toute bataille rangée et mena une guerre d'usure. Mais, aux yeux de beaucoup de Romains, cette stratégie était déshonorante et indigne. Pire, ils constatèrent que les raids d'Hannibal dans la campagne ne touchaient jamais les propriétés de Fabius, à croire que les deux hommes étaient de mèche. La popularité du dictateur dégringola.

Après avoir rasé l'Apulie, Hannibal arriva dans les plaines fertiles de la Campanie, au sud de Rome : Fabius connaissait très bien le terrain. Il n'avait d'autre choix que d'agir, sous peine d'être destitué. Il mit un piège en place. Des armées romaines furent postées à toutes les issues de la plaine. Elles étaient suffisamment proches les unes des autres pour se prêter main-forte en cas de problème. Mais Hannibal était entré en

Campanie par l'est, par le col d'Allifae. Fabius avait déjà remarqué qu'il ne partait jamais par là où il était arrivé. Il laissa donc à Allifae une garnison par prudence, mais renforça largement les autres passages. Pour lui, la bête était en cage. Bientôt, Hannibal aurait besoin de ravitaillement et serait forcé de quitter les lieux. Fabius n'avait plus qu'à attendre.

Au cours des semaines suivantes, Hannibal envoya des cavaliers vers le nord, peut-être pour tenter une percée dans cette direction. Il pilla les fermes les plus riches de la région. Fabius voyait clair dans son jeu : il essayait d'entraîner les Romains vers la bataille de son choix. Mais Fabius était déterminé à se battre suivant ses propres conditions, uniquement lorsque l'ennemi essaierait de sortir de sa cage. De toute façon, il savait qu'Hannibal tenterait de sortir par l'est, la seule direction vers laquelle les Romains n'avaient pas de contrôle.

Une nuit, les soldats romains qui gardaient le passage d'Allifae crurent avoir des hallucinations auditives et visuelles : une armée gigantesque, au vu des innombrables torches, semblait se diriger vers le passage, recouvrant les versants, au son de hurlements démoniaques. Cette armée semblait terrifiante – bien plus vaste que l'estimation qui en avait été faite. Craignant de se faire encercler, les Romains quittèrent la garnison, abandonnant le passage, trop effrayés pour jeter un coup d'œil en arrière. Quelques heures plus tard, l'armée d'Hannibal arriva et parvint à percer le cordon mis en place par Fabius.

Aucun dirigeant romain ne comprit ce qui s'était exactement produit sur les versants des collines, cette nuit-là. L'année suivante, Fabius fut démis. Le consul Terentius Varron brûlait de prendre sa revanche sur la défaite d'Allifae. Les Carthaginois étaient installés près de Cannes, dans le sud-est de l'Italie, à proximité de la ville actuelle de Bari. Varron marcha droit sur eux et, alors que les deux armées se mettaient en rangs pour se battre, il ne pouvait avoir que pleinement confiance : le terrain était dégagé, l'ennemi parfaitement en vue ; il ne pouvait y avoir de renforts cachés ni de surprise de dernière minute. L'armée romaine comptait le double d'hommes de l'armée carthaginoise.

La bataille commença. Au début, les Romains semblèrent avoir le dessus : le centre de la ligne carthaginoise était étonnamment faible et céda sans difficulté. Les Romains attaquèrent en force, espérant briser la ligne ; ils n'eurent aucun mal à avancer. Cela fait, ils constatèrent avec une terreur indicible, en regardant derrière eux, que les deux extrémités de la ligne carthaginoise se déplaçaient pour les encercler. Ils étaient pris au piège ; ce fut un massacre. La bataille de Cannes fut la défaite la plus cuisante et la plus humiliante de l'histoire de Rome.

La guerre contre Hannibal dura des années. Carthage ne lui envoya jamais les renforts qui auraient pu changer le cours de l'histoire. L'armée romaine, plus nombreuse et plus puissante, récupéra de ses nombreuses défaites. Mais Hannibal s'était fait une réputation terrifiante. Malgré leur nombre écrasant, les Romains avaient tellement peur de lui qu'ils le fuyaient comme la peste.

« Traverser la mer sans que le ciel le sache. »
Dissimule tes secrets en évidence afin qu'on ne les perce pas à jour.
Donc, dans le but de traverser la mer sans que le ciel le sache, il faut se déplacer ostensiblement sur la mer mais comme si on n'avait aucunement l'intention de la traverser. Chaque manœuvre militaire a deux aspects : le mouvement apparent et l'intention de base. En dissimulant les deux, on peut prendre l'ennemi complètement par surprise. Mais un secret si idéal peut rarement être atteint avec les actuelles techniques de guerre. Dans la plupart des cas, maintenir l'ennemi dans une complète ignorance de nos propres opérations est moins aisé que de « traverser la mer sans que le ciel le sache ». *La seule alternative est de pousser l'ennemi à négliger ou à mal interpréter l'intention de base de notre opération. Autrement dit, s'il est hautement improbable que l'ennemi reste ignorant de nos actions, on pourra toutefois lui jouer des tours juste sous son nez.*
LES 36 STRATAGÈMES, RÉPERTOIRE DE PROVERBES TACTIQUES, IV[e] SIÈCLE APR. J.-C., traduit par Doc Mac, Jr.

Interprétation

Hannibal demeure, de toute l'Antiquité, le maître absolu de l'art du non-conventionnel. Lorsqu'il attaqua les Romains sur leurs propres terres, il n'avait pas en tête de prendre Rome ; c'eût été impossible. Ses remparts étaient solides, son peuple fier et solidaire dans la haine qu'il lui vouait. Son armée n'aurait pu y faire face. Non, son but était plutôt de semer la panique dans la péninsule italienne et de saper les alliances de Rome avec les cités-États voisines. Affaiblie à domicile, Rome serait obligée de laisser Carthage tranquille et de mettre un terme à sa politique d'expansion.

Pour parvenir à semer la panique au moyen de la petite armée avec laquelle il avait traversé les Alpes, Hannibal devait surprendre à chaque coup. Psychologue avant l'heure, il avait compris qu'un ennemi pris par surprise perd toute discipline quand il se sent menacé. Lorsque le chaos s'abat sur des personnes ou des groupes particulièrement rigides et ordonnés, comme les armées et le peuple romains, il est doublement destructeur. Une surprise ne peut être mécanique, répétitive ou routinière ; en fait, c'est exactement l'inverse. Pour surprendre, il faut s'adapter, se montrer créatif et prendre un malin plaisir à jouer les illusionnistes.

Ainsi, Hannibal prenait-il toujours la route par où les Romains l'attendaient le moins : celle des Alpes, par exemple, était considérée comme totalement impraticable et n'était donc pas gardée. Après cet épisode, les Romains essayèrent de se préparer à l'attendre sur la route la plus difficile : pour les surprendre, il fallait donc passer par la voie la plus évidente, comme à Allifae. Lors d'une bataille, Hannibal attirait l'attention de l'ennemi par un assaut frontal, comme cela se faisait dans l'Antiquité. Il provoquait ensuite un coup de théâtre, avec un troupeau d'éléphants ou une force de réserve qui attaquait par l'arrière. Lors de ses raids dans la campagne aux alentours de Rome, il évita délibérément les propriétés de Fabius pour donner l'impression qu'ils collaboraient, et ainsi forcer le dictateur, gêné, à passer à l'action : le Carthaginois se servit là, de façon tout à fait nouvelle, des moyens politiques et extramilitaires. À Allifae, Hannibal attacha des fagots de petit-bois aux cornes de centaines de bœufs. Les ayant allumés, il poussa les animaux, mugissant de terreur, sur les versants de la colline : ce fut une image d'horreur pour les sentinelles romaines, isolées dans l'obscurité et terrifiées.

Lors de la bataille de Cannes, alors que les Romains s'attendaient, cette fois, à une nouvelle astuce non conventionnelle, Hannibal exécuta son stratagème à la lumière du jour, alignant son armée comme n'importe qui à l'époque. Les troupes romaines étaient excitées par l'intensité du moment et le désir de revanche. Il les laissa délibérément avancer en son centre particulièrement faible, où elles se concentrèrent. Puis, les extrémités carthaginoises, très mobiles, se rejoignirent pour les prendre en tenaille. Les victoires s'enchaînèrent ainsi les unes après les autres, chaque manœuvre fleurissant de la précédente, en faisant constamment alterner la surprise et le banal, l'implicite et l'évident.

Vous gagnerez un pouvoir considérable en adaptant la méthode d'Hannibal à votre propre quotidien. Servez-vous de votre connaissance

de la psychologie et de la pensée d'autrui pour calculer les mouvements auxquels il s'attend le moins. Là où il peut être surpris, c'est là qu'il est faible : on ne peut se défendre contre ce que l'on n'attend pas. Ainsi, ne rencontrant aucune résistance sur votre chemin, vos victoires renforceront l'image de votre pouvoir. La petite armée d'Hannibal était, aux yeux des Romains, beaucoup plus nombreuse qu'en réalité. À l'inverse, lorsqu'on attend de votre part une quelconque excentricité, montrez-vous d'une banalité désarmante. Une fois que votre réputation est celle de l'extraordinaire, votre adversaire est sur ses gardes : il s'attend à être surpris, mais ne sait pas comment. Bientôt, vos ennemis renonceront à vous combattre, effrayés par votre seule réputation.

Le Chaos, là où naissent les rêves brillants.

YI KING, LE LIVRE DES MUTATIONS, traduit et adapté par Étienne Perrot de la traduction allemande du Père Richard Wilhelm

2. En 1962, Sonny Liston fut sacré champion du monde de boxe, catégorie poids lourds, en battant Floyd Patterson. Peu après, Cassius Clay, jeune virtuose du ring, écrasa un vétéran, Archie Moore. Après le combat, Liston alla voir le jeune Clay, âgé de vingt ans. Il passa un bras autour des épaules du jeune garçon, qui avait dix ans de moins que lui, et lui dit : « Attention, petit, je vais avoir besoin de toi. Mais je vais devoir te coller une raclée parce que j'ai l'âge d'être ton père. » Liston était le meilleur boxeur du monde, dur et acharné. Pour ceux qui s'y connaissaient, il était invincible. Mais Liston avait reconnu en Clay un boxeur assez fou et hargneux pour vouloir le battre. Mieux valait lui ficher un peu la trouille dès le départ.

La menace n'eut aucun effet et, comme Liston l'avait pressenti, Clay réclama bientôt à cor et à cri un duel avec le champion du monde. Il claironnait partout qu'il le battrait en huit rounds. À la télévision et à la radio, il raillait son aîné : n'était-ce pas Liston qui avait peur de combattre Cassius Clay ? Le champion du monde essaya d'ignorer les piques du petit prodige : « S'ils organisent ce combat, dit-il, on me mettra en tôle pour meurtre. » Pour lui, Clay était trop mignon, trop peu viril pour être un champion poids lourds.

Le temps passa et les provocations de Clay finirent par exciter le public : tout le monde voulait que Liston revienne sous les feux de la rampe pour fermer son clapet à ce petit prétentieux. À la fin de l'année 1963, les deux hommes signèrent pour un tournoi à Miami Beach au mois de février. Clay déclara ensuite aux journalistes : « Je n'ai pas peur de Liston. C'est un vieillard. Je vais lui donner des leçons de conversation et de boxe. Mais il va falloir surtout qu'il apprenne à tomber. » Comme la date du combat approchait, Clay se montrait toujours plus insultant et grossier.

Les journaux sportifs ne parlaient que du combat à venir. D'après la plupart d'entre eux, Clay ne pourrait même pas marcher sur ses deux jambes à la sortie. Certains redoutaient de le voir estropié à vie. « J'imagine qu'il est un peu tard pour dire à Clay de ne pas affronter ce monstre, déclara le boxeur Rocky Marciano, mais je suis sûr qu'il sera beaucoup plus réceptif une fois qu'il aura affronté Liston. » Ce qui inquiétait le plus les experts, c'était le style particulier de Cassius Clay.

Ce n'était pas la brute typique des poids lourds : il dansait sur place, les bras le long du corps. Il se déplaçait rarement lorsqu'il lançait ses coups de poing ; il ne jetait que les bras. Il bougeait constamment la tête, comme s'il voulait épargner une droite à son joli minois. On aurait dit qu'il hésitait à rentrer dans le combat, à se mettre dans la bagarre et à rouer de coups son adversaire, ce qui était la façon la plus commune de se battre chez les poids lourds. Clay préférait sautiller sur place, comme s'il était sur la scène d'un opéra, et non sur un ring de boxe. Il était trop petit pour être un poids lourd et ne possédait visiblement pas cet instinct de tueur qui faisait les vrais boxeurs. Il faisait la une des journaux.

À la pesée le matin du combat, tout le monde attendait les fanfaronnades habituelles de Clay. Il surpassa toutes les attentes. Alors que Liston gravissait les marches, Clay lui lança : « Eh, connard, t'es vraiment qu'un crétin. Tu t'es fait avoir, abruti… T'es vraiment trop laid… Je vais méchamment t'arranger la face, moi, tu vas voir. » Clay bondissait, hurlait, tout tremblant, les yeux écarquillés, la voix chevrotante ; il paraissait possédé. Était-il effrayé ou simplement fou ? Pour Liston, ce fut la goutte d'eau qui fit déborder le vase. Il n'avait plus qu'une idée en tête : tuer Clay, et qu'il se taise une bonne fois pour toutes.

Comme ils étaient face à face sur le ring quelques instants avant le début du combat, Liston essaya de fixer Clay comme il avait fixé tous ses adversaires, d'un regard noir. Mais contrairement aux autres boxeurs, Clay soutint son regard. Sautillant sur place, il répétait : « Maintenant, je te tiens, connard. » Le combat débuta. Liston chargea sa proie, lançant un long coup dans le vide. Il continua à charger, le visage déformé par la rage. Mais Clay évita tous ses coups, se moquant de lui, gardant même les bras le long du corps. C'était comme s'il anticipait tous les mouvements de Liston. Et il lui retournait son regard : même après la fin du round, alors que les deux hommes étaient dans leurs coins, il ne lâcha jamais son adversaire des yeux.

Le second round fut en gros de la même teneur, à cette exception près que Liston n'avait plus l'air meurtrier, mais frustré. Le rythme de ce combat était bien plus rapide que lors de ses combats précédents. Clay bougeait beaucoup, selon des schémas incompréhensibles. Liston visait le menton, le ratait ou se faisait contrer d'un coup-de-poing d'une rapidité fulgurante, qui le faisait chanceler. À la fin du troisième round, il se laissa surprendre par une rafale de coups qui lui ouvrit une large estafilade sous l'œil gauche.

Maintenant, Clay était dans le rôle de l'agresseur et Liston se contentait d'essayer de survivre. Au sixième round, il prenait des coups de tous côtés, il se faisait malmener ; il semblait faible et triste. Lorsque résonna la cloche du début du septième round, le champion du monde resta assis sur son tabouret, les yeux dans le vague. Il refusait de se lever. Le combat était terminé. Le monde de la boxe était bouleversé : voyons, c'était forcément une feinte. Où Liston, qui avait eu l'air ensorcelé pendant tout le combat, mou et épuisé, était-il sorti la veille ? Le monde entier dut attendre quinze mois pour avoir sa réponse, jusqu'à ce que les deux boxeurs se rencontrent à nouveau à Lewiston, dans le Maine, au mois de mai 1965.

Consumé de rage, Liston s'entraîna comme un démon pour cette revanche. Au premier round, il fonça à l'attaque, mais semblait inquiet. Il poursuivit Clay, ou plutôt Mohamed Ali comme il se faisait appeler, sur tout le ring, cherchant désespérément à l'atteindre. Il finit par lui effleurer le visage alors que celui-ci reculait mais, d'un geste tellement rapide que nul ne le vit venir, Ali contra avec un coup droit qui envoya Liston au tapis. Il y resta un moment, puis se remit péniblement debout, mais il était trop tard. Il était resté K.-O. dix secondes et l'arbitre arrêta le combat. La foule s'indigna, aucun coup n'avait été porté. Mais Liston savait qu'il en était autrement. Cela n'avait peut-être pas été le coup le plus fort, mais il avait été pris par surprise avant de pouvoir se préparer et contracter ses muscles. Venue de nulle part, cette frappe l'avait complètement terrassé.

Liston continua la boxe pendant encore cinq ans, mais il n'était désormais plus le même homme.

Interprétation

Dès son plus jeune âge, Mohamed Ali tira un malin plaisir à se démarquer des autres. Il aimait attirer l'attention mais, surtout, il s'aimait tel qu'il était : étrange, indépendant. Lorsqu'il commença la boxe, à l'âge de douze ans, il refusait déjà de se battre comme les autres et méprisait les règles. Un boxeur conserve habituellement les poings à hauteur de la tête et du torse, prêt à parer les coups. Ali préférait garder les bras le long du corps, invitant à l'attaque. Il sut très tôt qu'il était plus rapide que les autres. La meilleure façon de se servir de cette qualité était d'inviter l'adversaire à s'approcher suffisamment pour lui décocher un coup d'autant plus douloureux qu'il était rapide et proche. Il était aussi particulièrement difficile à atteindre, ayant beaucoup travaillé ses jambes, plus que sa force brute. Au lieu de reculer comme la plupart des boxeurs, un pied à la fois, Ali restait sur les orteils, sautillant sur place, en mouvement constant, à son propre rythme. Plus que tout autre boxeur, il était excessivement mobile. Ne pouvant décocher un seul coup efficace, l'adversaire était de plus en plus frustré. Plus il était frustré, plus il se rapprochait, prenait des risques et s'exposait aux coups foudroyants qui l'enverraient au tapis. Le style d'Ali était totalement contraire aux habitudes de la boxe, mais c'est cette particularité qui le rendait si difficile à vaincre.

Les tactiques peu communes d'Ali ne se limitaient pas aux combats. Ses insupportables provocations et ses sarcasmes publics, que l'on peut qualifier de guerre sale, visaient à faire enrager le champion, à l'agacer, à l'emplir d'une haine meurtrière qui le conduirait à s'approcher suffisamment pour se mettre en danger. Son comportement lors de la pesée, qui paraissait complètement fou, fut ensuite qualifié de chef-d'œuvre du genre. Le but était que Liston soit inconsciemment sur la défensive, incertain de ce dont son adversaire serait capable sur le ring. Lors du round d'ouverture, comme lors de bon nombre de ses combats ultérieurs, Ali obligea Liston à rester ainsi sur la défensive ; c'était une tactique ordinaire face à un boxeur de ce calibre. Cela attirait Liston de plus en plus

Qui étudie les tactiques antiques et emploie l'armée conformément à leurs méthodes est comme celui qui encolle les chevilles d'une cithare et prétend en jouer. Je ne saurai citer un seul exemple de réussite. La perspicacité du stratège consiste à pénétrer ce qu'il y a de subtil dans le déroulement des changements, et à faire la distinction entre ce qui est concordant et ce qui est opposé. Chaque fois que l'on mobilise, il faut d'abord employer des espions pour savoir si le général ennemi a du talent ou pas. Si au lieu d'appliquer des tactiques, il ne se fie qu'au courage pour se servir de l'armée, on peut avoir recours aux méthodes antiques pour le vaincre. Si en revanche, le général ennemi est passé maître dans l'utilisation des tactiques antiques, il faut pour le vaincre faire appel à des tactiques en contradiction avec les antiques méthodes.

Hsü Tung,
Chine, 976-1018

La principale caractéristique de la mode, c'est d'imposer et d'accepter brusquement une nouvelle règle ou norme qui, une minute avant, relevait de l'exception ou de la lubie ; puis de la laisser choir dès qu'elle est devenue courante, la chose du premier venu. Bref, la tâche de la mode est d'entretenir un processus permanent de standardisation en mettant quelque chose de rare et de nouveau à un niveau général et universel, puis de passer à une autre rareté ou nouveauté quand la première a cessé de l'être… L'art moderne exprime l'avant-garde comme son propre moment extrême ou suprême ; il est l'enfant d'une esthétique romantique faite d'originalité et de nouveauté ; par conséquent, cet art moderne peut considérer comme étant la forme typique – et peut-être la seule – de laideur ce que l'on peut appeler la beauté ci-devant, *la beauté de l'Ancien Régime, l'ex-beauté. L'art classique, par la méthode de l'imitation et la pratique de la répétition, tend vers un idéal de renouvellement dans le sens d'intégration et de perfection. Mais pour l'art moderne en général et pour l'avant-garde en particulier, la seule erreur esthétique irrémédiable et absolue est la création artistique traditionnelle, un art qui s'imite et se répète lui-même. De l'aspiration moderne tourmentée vers ce que Remy de Gourmont appelait de façon si suggestive « le beau inédit » découle cette fièvre d'expérimentation frénétique qui est l'une des manifestations*

près ; c'est là qu'intervint le coup extraordinaire, fulgurant, venu de nulle part. L'effet de surprise en doubla la force. Incapable d'atteindre Ali, déconcerté par ses pas de danse et son attitude inhabituelle, irrité par ses railleries, Liston commit faute sur faute. Et Ali s'en délecta.

Comprenez bien : enfant, adolescent, on nous apprend à nous conformer à certains codes de comportement, à certains us. Nous apprenons que la différence se paie. Mais le coût de notre conformisme est lourd : nous perdons le pouvoir de notre individualité, nous oublions qu'il est possible de faire les choses à notre manière. Nous nous battons comme tout le monde et devenons prévisibles, conventionnels.

La seule façon d'être véritablement non conventionnel est de n'imiter personne, de se battre et de se comporter selon son propre rythme, d'adapter ses stratégies à ses particularités propres et à aucune autre. Si vous refusez de suivre un schéma préétabli, personne ne pourra deviner le vôtre. Vous êtes une individualité à part entière. Votre approche peu orthodoxe pourra exaspérer et troubler ; les émotifs sont des personnes vulnérables sur lesquelles vous pouvez facilement exercer votre pouvoir. Si votre particularisme est suffisamment authentique, il attirera l'attention autant que le respect, celui que les foules portent aux personnes extraordinaires.

3. À la fin de l'année 1862, au cours de la guerre de Sécession, le général Ulysses S. Grant déploya de nombreux efforts pour prendre la forteresse confédérée de Vicksburg. Elle se situait à un point névralgique du Mississippi, l'artère vitale du Sud. Si l'armée de l'Union de Grant prenait Vicksburg, elle prendrait le contrôle du fleuve et scinderait le Sud en deux. S'il gagnait là, la guerre prendrait un tournant inattendu. En janvier 1863, le commandant de la forteresse, le général James Pemberton, était plutôt confiant. Grant avait essayé à plusieurs reprises de prendre le fort sous différents angles par le nord, mais n'avait essuyé que des échecs. Il avait apparemment épuisé toutes les possibilités et abandonné ses efforts.

La forteresse était bâtie au sommet d'un escarpement d'une soixantaine de mètres, sur la rive. Tous les bateaux qui passaient étaient exposés à son artillerie lourde. À l'ouest, il n'y avait que le fleuve et des à-pics. Le nord, où Grant campait, était protégé par des marécages théoriquement infranchissables. À quelques kilomètres à l'est se trouvait la ville de Jackson, centre ferroviaire d'où le ravitaillement et les renforts arrivaient sans peine. Jackson était totalement aux mains des Sudistes : la Confédération contrôlait tout le corridor, nord et sud, sur la rive est du fleuve. Vicksburg semblait parfaitement sécurisée et les échecs répétés de Grant ne firent que conforter cette idée dans l'esprit de Pemberton. Qu'est-ce que le général nordiste pouvait faire de plus ? Il était en outre dans une situation très délicate vis-à-vis du président Lincoln, qui considérait cette campagne de Vicksburg comme un monstrueux gaspillage d'hommes et d'argent. Les journaux décrivaient Grant comme un soiffard incompétent. Il subissait une pression considérable et ne pouvait se permettre d'abandonner et de battre en retraite à Memphis, plus au nord.

Mais Grant était têtu. Comme l'hiver s'installait, il essaya tout, et rien ne marcha, jusqu'à ce que, lors de la nuit sans lune du 16 avril, des éclaireurs confédérés rapportèrent qu'une flotte de l'Union, composée de canonnières et de bateaux de transport, tentait de passer Vicksburg tous feux éteints. Les canons tonnèrent, mais les bateaux s'en tirèrent à bon compte. L'épisode se reproduisit plusieurs fois durant les semaines suivantes. Parallèlement, sur la rive ouest, les forces de l'Union se dirigeaient visiblement vers le sud. C'était clair : Grant se servait des bateaux de transport qui avaient réussi à dépasser Vicksburg pour traverser le Mississippi une cinquantaine de kilomètres plus bas. Il allait donc attaquer la forteresse par le sud.

Pemberton demanda des renforts, mais il n'était pas réellement inquiet. Grant traversait le fleuve avec des milliers d'hommes, et après ? Que pourrait-il faire de mieux ? S'il poussait vers le nord en direction de Vicksburg, la Confédération enverrait des armées de Jackson, du sud, pour le prendre de côté et par l'arrière. Une telle défaite serait un désastre, car Grant se trouverait complètement piégé. Il s'était lancé tête baissée dans une entreprise désespérée. Pemberton attendit patiemment le prochain mouvement.

Grant traversa effectivement le fleuve au sud de Vicksburg et, au bout de quelques jours, son armée se dirigea vers le nord-est : il visait la ligne de chemin de fer qui reliait Vicksburg à Jackson. C'était de loin sa plus grande audace : s'il réussissait, il couperait les vivres à Vicksburg. Mais l'armée de Grant, comme toutes les armées du monde, avait elle aussi besoin de communiquer et de se ravitailler. Ses lignes devaient être reliées à une base, quelque part sur la rive est du fleuve ; Grant s'était justement installé aux environs de la ville de Grand Gulf. Pemberton n'avait plus qu'à envoyer des forces de Vicksburg pour détruire ou simplement menacer Grand Gulf, et mettre en danger les lignes de ravitaillement de Grant. Il serait obligé de battre en retraite vers le sud, sous peine de perdre ses vivres. C'était un jeu d'échecs auquel il était impensable que Pemberton perde.

Ainsi, alors que l'armée de Grant se dirigeait à toute allure vers la ligne de chemin de fer reliant Jackson à Vicksburg, Pemberton se mit en marche vers Grand Gulf. À la consternation de Pemberton, Grant l'ignora complètement. Bien loin de s'inquiéter de cette menace à l'arrière, il alla droit sur Jackson et prit la ville le 14 mai. Il ne se reposait pas sur ses lignes de ravitaillement pour nourrir ses hommes : il pillait les riches fermes des alentours. Pire : il se déplaçait avec une telle rapidité et changeait de direction avec tant de fluidité que Pemberton ne pouvait même plus distinguer l'avant de l'arrière ni du côté. Plutôt que de se battre pour défendre ses lignes de communication ou de ravitaillement, Grant avait réglé le problème : il n'en avait pas. Personne n'avait jamais vu une telle armée, qui contredisait à ce point les règles de base de la guerre. Quelques jours plus tard, ayant pris le contrôle de la ville de Jackson, Grant conduisit ses troupes jusqu'à Vicksburg. Pemberton rapatria ses hommes de Grand Gulf à toute allure, mais il était trop tard : battu à Champion Hill, il dut se réfugier dans sa forteresse où il fut assiégé, avec son armée, par les forces de l'Union. Le 4 juillet, Pemberton se rendit : la perte de Vicksburg fut un coup terrible dont le Sud ne devait jamais se relever.

caractéristiques de l'avant-garde. Son labeur assidu est une éternelle toile de Pénélope dont le tissage est refait chaque jour et redéfait chaque nuit. Peut-être Ezra Pound faisait-il allusion à la fois à la nécessité et à la difficulté de pareille entreprise quand il définit jadis la beauté de l'art comme « un instant d'étonnement entre un cliché et le suivant ». Par conséquent, le lien entre l'avant-garde et la mode est évident. La mode elle aussi est une toile de Pénélope, la mode elle aussi passe par des phases de nouveauté et d'étrangeté, de surprise et de scandale, avant d'abandonner les formes nouvelles quand elles deviennent des clichés, du kitch, des stéréotypes. D'où la profonde véracité du paradoxe de Baudelaire qui attribue au génie la tâche de créer des stéréotypes. Et il en découle, par le principe de contradiction inhérent au culte obsessionnel du génie dans la culture moderne, que l'avant-garde est condamnée à conquérir, à travers l'influence de la mode, cette même popularité qu'elle dédaignait naguère… et cela est le commencement de la fin. En fait, ceci est bel et bien le destin inévitable et inexorable de tout mouvement : s'élever contre la mode récemment devancée d'une vieille avant-garde et mourir quand une mode nouvelle, un mouvement nouveau ou une avant-garde nouvelle apparaissent.

Renato Poggioli, *Teoria dell'arte d'avanguardia*, 1962

Je me suis forcé à me contredire pour éviter de me conformer à mon propre goût.
MARCEL DUCHAMP, 1887-1968

Interprétation

L'être humain est, par nature, conventionnel. Si quelqu'un réussit avec une stratégie ou une méthode particulière, celle-ci est rapidement adoptée par ses pairs et érigée en principe, souvent au détriment de tous lorsqu'elle est appliquée à l'aveugle. Cette habitude est devenue un véritable problème à la guerre, dans la mesure où c'est un domaine dangereux ; les militaires sont souvent tentés de rester dans les sentiers battus. Lorsque l'on se trouve en situation de danger, ce qui a représenté une sécurité par le passé est étrangement attirant. Ainsi, pendant des siècles, la règle fut qu'une armée doit avoir des lignes de communication et de ravitaillement et que, dans une bataille, elle doit avoir une formation présentant des flancs et un front. Napoléon avait déjà assoupli ces principes, mais ils restèrent solidement ancrés dans la pensée militaire jusqu'à la guerre de Sécession. Quelque quarante ans après la mort de Napoléon, des officiers comme Pemberton ne pouvaient imaginer une armée répondant à d'autres schémas que ceux-ci.

Il fallut beaucoup de courage à Grant pour sortir de ces conventions et se couper de toute base, pour ne compter, pour vivre, que sur les riches terres du bassin du Mississippi. Il lui fallut beaucoup de courage également pour déplacer son armée sans former de front : même ses propres généraux, notamment William Tecumseh Sherman, le traitèrent de fou. Pemberton ne put comprendre cette stratégie parce que Grant avait maintenu les apparences d'une méthode ordinaire en établissant une base à Grand Gulf et en formant un carré pour marcher vers la ligne de chemin de fer. Le temps que Pemberton comprenne l'extraordinaire attaque de Grant, il était perdu. Aujourd'hui, avec le recul que nous avons, la stratégie de Grant peut paraître évidente, mais Pemberton, lui, n'avait jamais rien vu de semblable.

Nous avons naturellement tendance à suivre les conventions, à donner du poids à ce qui a déjà fonctionné par le passé. Nous avons tendance à ignorer des idées simples mais non conventionnelles qui déstabiliseraient beaucoup l'adversaire. Il faut savoir un jour couper les liens qui vous relient au passé et partir en roue libre. Certes, il est dangereux et inconfortable de sauter sans filet, mais le pouvoir que vous donne la surprise en vaut largement la peine. C'est particulièrement important lorsque l'on est sur la défensive ou en situation de faiblesse. Notre tendance naturelle nous pousse alors à nous montrer conservateurs, ce qui ne fait que faciliter la tâche de l'ennemi, qui anticipe sans problème et peut se servir de sa force écrasante : vous n'êtes plus qu'un jouet entre ses mains. C'est lorsque les vents vous sont contraires qu'il faut oublier les livres, les leçons, la sagesse populaire, pour tout risquer du côté de l'inattendu.

4. La tribu des Ojibwé, qui vivait dans les plaines d'Amérique du Nord, comprenait un corps d'élite connu sous le nom de « Windigokan » (« qui ne fuient pas »). Seuls les hommes les plus courageux, qui avaient traité le danger par le mépris sur le champ de bataille, étaient admis parmi les Windigokan. Puisqu'ils avaient prouvé qu'ils n'avaient pas peur de la mort, ils n'étaient plus des vivants parmi les vivants : ils mangeaient et

dormaient à l'écart, et n'étaient tenus au respect d'aucune règle. Ils étaient devenus des vivants, mais parmi les morts. Ils faisaient le contraire de ce qu'ils disaient : ils appelaient un jeune homme un vieillard et lorsque l'un commandait à l'autre de s'immobiliser, cela voulait dire qu'il lui demandait d'avancer. Pendant les périodes d'abondance, ils étaient sombres et lugubres, gais et joyeux au plus froid de l'hiver. Ce comportement semblait certes burlesque, mais les Windigokan étaient terrifiants. Nul ne pouvait prévoir leurs agissements.

On disait des Windigokan qu'ils étaient possédés par des esprits terribles, les dieux de la foudre et du tonnerre, qui apparaissaient sous la forme d'oiseaux géants. Cela en faisait des êtres surnaturels. Sur le champ de bataille, ils étaient inquiétants et imprévisibles, terriblement effrayants lors de leurs attaques surprise. On raconte qu'un jour, ils commencèrent par se rassembler devant la demeure du chef en hurlant : « Nous n'allons pas faire la guerre ! Nous n'allons pas tuer les Sioux ! Nous n'allons pas en scalper quatre et laisser les autres s'échapper ! Nous irons de jour ! » Ils quittèrent le camp la nuit même, le corps enduit d'une épaisse couche de terre et peint d'éclaboussures étranges, le visage couvert d'un terrifiant masque doté d'un bec géant. Ils firent route dans l'obscurité, se cognant les uns aux autres – les masques n'offraient pas une grande visibilité –, et arrivèrent en vue d'une fête de guerre sioux. Bien qu'en sous-nombre, ils ne prirent pas la fuite. Au contraire, ils se mirent à danser au centre de la fête ennemie. À les voir aussi extravagants, aussi insensés, on les aurait crus possédés par des démons. Certains Sioux reculèrent, d'autres s'approchèrent, curieux et surpris. Le chef des Windigokan cria : « Ne tirez pas ! » Les guerriers ojibwa sortirent alors les armes cachées sous leurs guenilles, tuèrent quatre Sioux et les scalpèrent. Puis ils partirent en dansant, laissant l'ennemi paralysé de terreur par cette apparition, incapable de les poursuivre.

Après une telle action, les ennemis des Ojibwé, du plus loin qu'ils voyaient venir un Windigokan, partaient à toutes jambes sans demander leur reste.

Interprétation

Ce qui rendait les Windigokan si effrayants, comme les forces de la nature dont ils disaient tirer leur pouvoir, était qu'ils pouvaient se montrer destructeurs sans raison apparente. Leurs attaques surprise n'avaient aucun but, n'étaient ordonnées par personne. Leurs apparitions n'avaient aucune raison d'être, ne ressemblaient à rien de connu, comme s'ils étaient tombés là par hasard. Ils erraient parfois dans l'obscurité jusqu'à ce qu'ils tombent sur un ennemi. Leurs danses étaient insensées, inconcevables, inimaginables. Ils pouvaient se mettre brusquement à tuer et scalper avant de s'arrêter soudainement, sans plus de raison. Au sein d'une société tribale gouvernée par les codes les plus stricts, ils représentaient les esprits de la destruction et de l'irrationnel.

Lorsque vous ne vous pliez pas aux conventions, cela étonne et vous donne l'avantage, mais ne terrifie pas forcément. Pour susciter la vraie peur,

Dans les tribus du Siouan, une vision analogue transforme le guerrier en Heyoka : il se met à se conduire comme un clown à la façon du Windigokan, il prend de la toile de sac en guise de chemise de guerre et s'enduit le corps de boue… Psychologiquement, le Heyoka avait une importance immense, de même que les personnages similaires dans beaucoup d'autres tribus. Pendant les périodes de bonheur et d'abondance, il ne voyait que mélancolie et désespoir ; on pouvait le convaincre d'amuser les gens pendant des heures avec ses plaisanteries inoffensives : par exemple, il se gavait de côtes de buffle tout en se plaignant qu'il n'y avait rien à manger au camp, ou déclarait qu'il était sale et allait se laver dans un bain de boue… Pourtant, derrière ce visage affable du Heyoka, il y avait toujours une peur latente qu'il ne soit possédé par l'esprit du Iktomi et que, par conséquent, il soit imprévisible et potentiellement dangereux. Après tout, il était le seul à oser défier les pouvoirs surnaturels même si un simple chien du camp était capable de l'épouvanter et qu'il s'enfuyait en hurlant de terreur si l'un d'eux approchait trop près de lui. Ainsi, il transformait en objet de risée les prétentions de certains guerriers mais, en même temps, soulignait le fait que les pouvoirs qui les guidaient et les protégeaient à la bataille étaient d'une force telle

que seul un Heyoka pouvait s'y opposer.

NORMAN BANCROFT-HUNT, WARRIORS: WARFARE AND THE NATIVE AMERICAN INDIAN, 1995

vous devez, comme les Windigokan, adopter cette méthode aléatoire qui est au-delà de tout processus rationnel, comme si vous étiez possédé par un esprit de la nature. Attention toutefois : si vous agissez ainsi en permanence, vous vous enfermerez dans votre propre attitude. Adoptez cette stratégie au bon endroit au bon moment, administrez l'irrationnel et l'aléatoire à petites doses aux instants opportuns ; votre entourage ne saura plus à quoi s'en tenir. Vous inspirerez la crainte et le respect, qui sont le vrai pouvoir. Une apparence ordinaire épicée d'une touche de folie, voilà qui choque et épouvante bien plus qu'un véritable fou. N'oubliez pas : votre folie, comme celle d'Hamlet, doit être stratégique. La vraie folie est bien trop prévisible.

5. En avril 1917, la Société des artistes indépendants de New York préparait sa première exposition. Ce devait être une grande vitrine de l'art moderne, la plus vaste jamais vue aux États-Unis. L'exposition était ouverte à tout artiste appartenant à la société (la contribution demandée n'était pas élevée) ; les réponses avaient été nombreuses. Quelque 1 200 artistes exposèrent plus de 2 000 pièces.

Le conseil de direction de la société rassemblait des collectionneurs comme Walter Arensberg, et des artistes comme Man Ray ou le jeune Marcel Duchamp, Français de vingt-neuf ans qui vivait à New York. C'était Duchamp qui, à la tête du comité de sélection, avait décidé de faire de cette exposition un modèle de démocratie : les œuvres étaient suspendues par ordre alphabétique, en commençant par une lettre tirée au sort. Ainsi, des natures mortes cubistes côtoyaient des paysages traditionnels, des photographies d'amateurs ou l'œuvre obscène indispensable à toute exposition d'art moderne. Les avis quant à cette organisation étaient très partagés.

Quelques jours avant le vernissage de l'exposition, la société reçut sa plus étrange œuvre : c'était un urinoir retourné, sur lequel on pouvait lire les mots « R. MUTT 1917 », inscrits à la peinture noire sur le rebord. L'œuvre s'appelait *Fontaine*, et on la devait apparemment à un certain M. Mutt ; l'inconnu y avait joint un chèque qui payait l'adhésion. Lorsqu'il vit cette œuvre pour la première fois, le peintre George Bellows, membre du comité de direction de la société, poussa des hauts cris et s'exclama qu'il serait indécent de l'exposer. Arensberg n'était pas d'accord : pour lui, la forme et la présentation mêmes de l'objet en faisaient une œuvre d'art intéressante. « C'est exactement le but de cette exposition, dit-il à Bellows, l'occasion pour un artiste d'exposer ce qu'il veut, puisque c'est l'artiste qui décide de ce qu'est l'art et personne d'autre. »

Bellows ne changea pas d'avis. Quelques heures avant l'ouverture du vernissage, les organisateurs se rassemblèrent et votèrent à une petite majorité de ne pas exposer l'œuvre. Arensberg et Duchamp démissionnèrent immédiatement. Dans les articles de journaux qui relataient la controverse, on parlait de la « polémique des W.-C. ». Cela piqua la curiosité du grand public et un air de mystère se répandit sur toute l'affaire.

Parallèlement, Duchamp faisait partie d'un groupe d'artistes qui dirigeait un magazine appelé *The Blind Man* (« *L'Aveugle* »). Le second numéro

du magazine publiait une photo de *Fontaine*, signée par le grand photographe Alfred Stieglitz : il avait beaucoup travaillé les lumières ; une sorte d'ombre tombait sur l'objet comme un voile, lui donnant une apparence un peu mystique, en même temps que quelque chose de vaguement sexuel, l'urinoir à l'envers ayant la forme d'un vagin. *The Blind Man* publia un éditorial, « Le cas Richard Mutt », qui défendait l'œuvre d'art et critiquait son exclusion de l'exposition : « La fontaine de M. Mutt n'est pas immorale… Pas plus immorale qu'une baignoire… Peu importe si M. Mutt l'a fabriquée de ses propres mains ou pas. Il l'a CHOISIE. Il s'est emparé d'un objet de la vie ordinaire, l'a déplacé en sorte que son sens habituel disparaisse sous un nouveau titre et un nouveau point de vue – donnant à l'objet un nouveau sens. »

Il apparut bientôt que le « créateur » de *Fontaine* n'était autre que Duchamp en personne. Au fil des ans, l'œuvre acquit sa vie propre, même si elle disparut mystérieusement du studio de Stieglitz et ne fut jamais retrouvée. Pour quelque obscure raison, la photographie et l'histoire de *Fontaine* inspirèrent au monde de l'art une réflexion sur lui-même. L'œuvre seule avait eu ce pouvoir de choquer et d'interpeller. En 1953, Duchamp autorisa la galerie Sidney Janis, à New York, à exposer une réplique de *Fontaine* à l'entrée, un brin de gui émergeant de l'objet. D'autres répliques apparurent dans les galeries, lors de rétrospectives sur l'œuvre de Duchamp, et dans les collections des musées. *Fontaine* devint un classique de collectionneur. Certaines répliques se sont vendues plus d'un million de dollars.

Il semble que chacun ne voit dans cette pièce que ce qu'il veut y voir. Dans un musée, elle choque le public : certains sont gênés par l'urinoir lui-même, d'autres par le fait que l'on en ait fait un objet d'art. Cette œuvre a fait couler beaucoup d'encre dans le milieu de la critique artistique ; on en fit toutes sortes d'interprétations : avec *Fontaine*, Duchamp urinait symboliquement sur le monde de l'art ; il jouait avec la notion de sexe ; l'œuvre était un jeu de mots caché, etc. Ce que certains organisateurs de l'exposition de 1917 considéraient comme un objet indécent, indigne d'être traité en œuvre d'art, cet objet même devint l'œuvre la plus controversée, la plus scandaleuse, mais aussi la plus analysée du XXe siècle.

Interprétation

Tout au long du XXe siècle, de nombreux artistes ont gagné leur notoriété et leur influence en sortant des sentiers battus : les dadaïstes, les surréalistes, Pablo Picasso, Salvador Dalí… la liste est longue. Mais de tous ceux-là, c'est probablement Marcel Duchamp qui eut le plus grand impact sur l'art moderne ; ce qu'il appelait ses *readymades* étaient certainement ses œuvres les plus importantes. Les *readymades* étaient des objets de tous les jours – parfois exposés tels quels (un chasse-neige, un porte-bouteilles), parfois légèrement modifiés (l'urinoir retourné, la reproduction de la *Joconde* avec la moustache et le bouc) – « choisis » par l'artiste, puis exposés dans une galerie ou un musée. Duchamp donnait la priorité aux idées sur les images. Ses *readymades*, banals et inintéressants en soi, inspiraient toutes

sortes d'associations d'idées, de questions et d'interprétations : un urinoir est un objet quotidien peu élégant, mais le fait de le présenter comme œuvre d'art soulevait des colères, des irritations, des délires tout à fait captivants.

Comprenez bien : à la guerre, comme dans les domaines de la politique ou de la culture, ce qui est non conventionnel, qu'il s'agisse des éléphants et des bœufs d'Hannibal ou de l'urinoir de Duchamp, n'est jamais matériel – en tout cas, ce n'est jamais *simplement* matériel. Le non-conventionnel est une pure idée de l'esprit : quelque chose surprend, ce n'est pas ce à quoi l'on s'attendait. On base généralement ses attentes sur des conventions familières, des clichés, des habitudes, un ordinaire. Beaucoup d'artistes, d'auteurs et de producteurs de culture semblaient croire que le summum de l'originalité était de créer des images, des textes ou toutes sortes d'œuvres étranges, surprenantes ou choquantes, d'une façon ou d'une autre. Certes, ces œuvres étonnent, mais elles n'ont pas le pouvoir de l'extraordinaire car elles ne sont pas contextualisées ; elles ne vont à l'encontre d'aucune attente. Elles sont simplement étranges, et donc vite oubliées.

Pour créer l'extraordinaire, n'oubliez pas : l'important, c'est le processus mental, non l'image ou la manœuvre pour elle-même. Ce qui choque et marque les esprits sont les œuvres et les idées qui viennent d'un contexte ordinaire et banal en soi, et qui sont inattendues, qui questionnent et contestent la nature profonde du réel. En art tout particulièrement, le non-conventionnel n'est que stratégie.

Image :
La charrue.
Le sol doit être pré-
paré. Les lames de la char-
rue remuent et aèrent la terre. Il
faut répéter le processus chaque année,
sinon les mauvaises herbes s'installent et étouffent
le bon grain. De cette terre labourée et ensemencée surgi-
ront les plantes les plus efflorescentes et les plus extraordinaires.

Autorité : Usez généralement des forces directes pour engager la bataille, et des forces indirectes pour l'emporter. Les ressources de ceux qui sont habiles dans l'utilisation des forces indirectes sont aussi infinies que celles des Cieux et de la Terre, et aussi inépuisables que le cours des grandes rivières. (Sun Zi, IVe siècle av. J.-C.)

A CONTRARIO

Il n'y a jamais aucun intérêt à attaquer l'ennemi de la façon à laquelle il s'attend : il n'en résistera que mieux. À moins que vous ne songiez au suicide, cette stratégie n'a pas d'exception.

25

OCCUPEZ LE TERRAIN DE LA MORALITÉ : LA STRATÉGIE DE LA VERTU

Dans un monde régi par la politique, la cause pour laquelle vous combattez doit paraître plus juste que celle de votre ennemi. Vous vous battez contre lui pour vaincre sur le plan moral ; en jetant le doute sur ses motivations et en les dénigrant, vous réduisez le nombre de ses partisans et prenez l'avantage. Visez les points faibles de son image dans l'opinion publique, pointez du doigt ses hypocrisies et ses mensonges. Ne partez pas du principe que la justesse de votre cause est évidente ; faites-en la perpétuelle publicité. Si vous êtes vous-même attaqué sur le plan moral par un adversaire particulièrement malin, ne geignez pas ni ne vous mettez en colère ; combattez le mal par le mal. Lorsque c'est possible, placez-vous en victime, mettez-vous du côté de l'opprimé, du martyr. Apprenez à vous servir de la culpabilité comme d'une arme morale.

L'OFFENSIVE MORALE

En 1513, Jean de Médicis, âgé de trente-sept ans et fils de l'illustre Florentin Laurent de Médicis (dit « le Magnifique »), fut élu pape et prit le nom de Léon X. L'Église qu'il dirigeait désormais était une puissance européenne politique et économique, et Léon X – amoureux de la poésie, du théâtre et de la peinture, comme beaucoup de membres de sa famille – voulait en faire un important mécénat. Les papes précédents avaient entamé la construction de la basilique Saint-Pierre de Rome, siège éminent de l'Église catholique, mais elle n'était pas achevée. Léon X voulait que cet énorme projet soit associé pour toujours à son nom. Pour cela, il avait besoin de capitaux afin de financer les meilleurs artistes de l'époque.

Ainsi, en 1517, Léon X lança une campagne de vente d'indulgences. Aujourd'hui encore, les catholiques pratiquent la confession afin de se faire pardonner leurs péchés par un prêtre, qui leur donne une pénitence, sorte de punition matérielle. Il s'agit le plus souvent de faire une prière ou de réciter un chapelet ; mais autrefois, les pénitences étaient souvent sévères : il était question de jeûnes, de pèlerinages ou encore de pièces sonnantes et trébuchantes ; on appelait ces dernières « les indulgences ». Les gens de la noblesse payaient parfois leurs indulgences en achetant une sainte relique à leur église : c'était une grosse dépense censée réduire leur temps de purgatoire après la mort. (Le purgatoire est une sorte d'entre-deux pour ceux qui n'ont pas été suffisamment mauvais pour aller en enfer, mais pas suffisamment bons pour qu'on leur ouvre les portes du paradis. Ils sont obligés d'attendre.) Les moins riches payaient une petite somme pour acheter le pardon de leurs péchés. Les indulgences devinrent, sous Léon X, une source de revenus indispensable à l'Église catholique.

Pour cette campagne un peu particulière, Léon X lâcha un escadron d'experts en vente d'indulgences à travers l'Europe ; les caisses commencèrent à se remplir. Il choisit, pour finir la construction de la basilique, le grand artiste Raphaël, qui avait imaginé de construire l'œuvre d'art la plus monumentale jamais vue, un legs marquant de Léon X à l'humanité. Tout alla bien jusqu'au moment où, en octobre 1517, le pape apprit qu'un prêtre du nom de Martin Luther (1483-1546), théologien allemand quelque peu ennuyeux, avait affiché aux portes de l'église de Wittenberg un tract appelé *Les Quatre-vingt-quinze Thèses*. Comme la majorité des documents importants de l'époque, le texte était en latin, mais il avait été traduit en allemand, imprimé et diffusé. En quelques semaines, toute l'Allemagne le lut. *Les Quatre-vingt-quinze Thèses* était une dénonciation sans détour de la pratique des indulgences. D'après Luther, c'était à Dieu, et non à l'Église, de pardonner aux pécheurs ; un tel pardon ne pouvait s'acheter. Le texte concluait que l'autorité ultime était les Écritures : si le pape pouvait réfuter les arguments de Luther en citant les Écritures, le prêtre se rétracterait avec plaisir.

Le pape ne lut même pas les écrits de Luther ; il préférait la poésie aux discussions théologiques. Un prêtre allemand ne pouvait représenter

une quelconque menace pour le système des indulgences, qui finançait des projets importants. Mais Luther semblait remettre en question l'autorité de l'Église au sens large et Léon X savait qu'une hérésie qui n'est pas étouffée dans l'œuf peut vite se muer en secte. Au cours des siècles précédents, l'Église avait eu recours à la force pour étouffer ce genre de déviances ; mieux valait réduire Luther au silence avant qu'il ne soit trop tard.

[Le colonel John] Boyd accordait une attention particulière à la dimension morale et à l'effort pour attaquer un adversaire sur le plan moral en montrant l'écart qu'il y avait chez lui entre ses croyances déclarées et ses actes. L'élément moral d'une grande stratégie est de se servir du levier moral pour dynamiser sa force de conviction tout en dénonçant les failles du système concurrent. Ce faisant, on doit influencer les adversaires potentiels non déclarés et les adversaires actuels afin de les attirer vers sa philosophie et rendre ses succès bienvenus à leurs yeux.

Grant T. Hammond, The Mind of War, John Boyd and American Security, 2001

Léon X commença par la méthode douce, en demandant à un théologien respecté, Sylvestre Mazzolini, plus connu sous le nom de Prieras, de rédiger une réponse officielle à Luther, laquelle, espérait-il, l'effraierait suffisamment pour qu'il se soumette. Prieras déclara dans cette lettre que le pape était la plus haute autorité de l'Église, supérieure aux Écritures elles-mêmes ; il décréta l'infaillibilité papale. Il cita différents textes théologiques pour soutenir son argumentation. Il attaqua Luther personnellement, le traita de bâtard et questionna ses motivations : le prêtre allemand briguait peut-être l'épiscopat ? Prieras conclut sur ces mots : « Qui déclare que l'Église de Rome est dans l'erreur avec les indulgences est un hérétique. » La mise en garde était on ne peut plus claire.

En ce temps-là, Léon X avait beaucoup à faire entre les troubles de l'empire ottoman et le projet de nouvelles croisades ; mais la réponse de Luther à Prieras attira immédiatement son attention. Dans son texte, Luther démontait impitoyablement les arguments de Prieras : selon lui, l'Église avait échoué et n'avait pu répondre en basant ses arguments sur les Écritures. Si elle ne tirait pas sa légitimité de la Bible, en ce qui concernait les indulgences et les excommunications d'hérétiques, son autorité n'était pas spirituelle, mais matérielle, politique et donc contestable. Luther publia son propre texte à la suite de celui de Prieras, afin que chaque lecteur puisse en faire la comparaison et tirer ses propres conclusions. Sa façon de reprendre les mots de Prieras, son ton audacieux et moqueur, ainsi que l'usage qu'il fit de la nouvelle technique que représentait l'impression pour diffuser largement son message, tout cela était totalement nouveau et très choquant pour tout le clergé. Ils avaient affaire à un homme intelligent et dangereux. Pour Léon X, il était maintenant clair que le combat entre Luther et l'Église de Rome serait une lutte à mort.

Le pape prit le temps de réfléchir au moyen de faire venir Luther à Rome pour le condamner en tant qu'hérétique ; Luther profita de ce répit pour accélérer sa campagne, continuant à publier des textes toujours plus vitrioliques à un rythme alarmant. Dans une lettre ouverte à la noblesse chrétienne de la nation germanique, il dénonça l'autorité tyrannique de Rome qui brimait et intimidait le peuple allemand depuis des siècles, et faisait des royaumes d'Allemagne de véritables vassaux. L'Église, répétait-il, était un pouvoir politique et non spirituel. Elle fabriquait des faux, mentait, avait recours aux pires ruses pour servir ses intérêts. Dans *La Captivité de Babylone*, il dénonçait le luxe dans lequel vivait le pape, la débauche de la hiérarchie de l'Église et le mécénat d'un art blasphématoire encouragé par le pape lui-même. Ce dernier était allé jusqu'à

L'idée centrale de la manœuvre extérieure est de s'assurer le maximum de liberté d'action en paralysant l'adversaire par mille liens de dissuasion, comme les Lilliputiens avaient su enchaîner Gulliver. Naturellement – comme dans toute dissuasion – il s'agit d'une manœuvre psychologique faisant concourir à ce même but les moyens politiques, économiques, diplomatiques et militaires. Les procédés de dissuasion employés vont du plus subtil au plus brutal : on fera jouer le respect des formes légales du droit intérieur et international, on fera valoir les valeurs morales et humanitaires et l'on cherchera à donner à l'adversaire une mauvaise conscience dans la lutte en le faisant douter du bien-fondé de sa cause ; on créera ainsi l'opposition d'une partie de son opinion intérieure tandis qu'on soulèvera, si on le peut, telle ou telle fraction de l'opinion internationale, créant une véritable coalition morale dans laquelle on entraînera des sympathisants naïfs, séduits par des arguments adaptés à leurs préjugés ; ce climat sera exploité à l'ONU par exemple ou dans d'autres réunions internationales, mais il sera surtout employé comme une menace destinée à empêcher l'adversaire d'entreprendre telle ou telle action.

Général André Beaufre, Introduction à la stratégie, Armand Colin, 1963

faire jouer au Vatican une pièce immorale et paillarde de Machiavel, *La Mandragore*. Luther mettait en regard l'existence de vertu prêchée par l'Église et le véritable mode de vie de ses cardinaux. C'était le pape et son entourage, accusait-il, qui étaient les véritables hérétiques, pas lui ; il alla même jusqu'à traiter le pape d'Antéchrist.

Apparemment, la menace de Prieras avait poussé Luther à forcer le trait. L'Église n'avait pas été suffisamment ferme, Léon X avait été bien trop indulgent. Il était temps de passer aux choses sérieuses et de faire cesser cette controverse. Léon X rédigea donc une bulle papale menaçant Luther d'excommunication. Il envoya aussi des officiels en Allemagne pour négocier l'arrestation du prêtre et son emprisonnement. Mais ceux-ci revinrent avec des nouvelles ahurissantes qui changeaient la donne : en quelques années, depuis la publication des *Quatre-vingt-quinze Thèses*, Martin Luther, petit prêtre allemand inconnu, était devenu une célébrité, une personnalité adulée dans tout le pays. Où qu'ils aillent, les émissaires du pape étaient chahutés, hués, parfois menacés de lapidation. La majorité des boutiques d'Allemagne affichait maintenant les portraits d'un Luther auréolé. « Quatre-vingt-dix pour cent des Allemands crient “Longue vie à Luther” », raconta un officiel à Léon X. « Les dix pour cent restant crient “Mort à Rome”. » Luther avait réussi à soulever le ressentiment et la haine latents que le peuple vouait à l'Église catholique. Sa réputation était impeccable : il était publié et lu de tous, mais refusait de toucher les bénéfices de ses écrits, pratiquant clairement la morale qu'il prêchait. Plus l'Église l'attaquait, plus il était populaire. Si l'on en faisait un martyr, cela mettrait le feu aux poudres.

Pourtant, en 1521, Léon X convoqua Luther dans la ville de Worms, devant la Diète impériale, assemblée des princes, nobles et clercs allemands organisée par le nouveau saint empereur romain germanique, Charles Quint. Léon X espérait que les Allemands feraient eux-mêmes le sale travail. Charles Quint semblait tout prêt à se laisser convaincre : c'était une créature politique et il était inquiet de la révolte que Luther semblait susciter. Il avait tout intérêt à ce que cela cesse. Lors de la Diète, il demanda au prêtre de répéter ses enseignements. Mais Luther, comme d'habitude, refusa et, théâtral, déclara : « Rétracter quoi que ce soit, je ne puis ni ne veux ; car agir contre sa conscience, ce n'est ni sûr ni honnête. » L'empereur n'avait plus le choix. Luther fut condamné pour hérésie et on lui demanda de retourner à Wittenberg pour attendre le jugement final. Sur le chemin du retour, Luther fut enlevé et emmené au château de Warburg. L'enlèvement avait été planifié et exécuté par certains de ses disciples aristocrates ; il était en sécurité. Dans ce château, il put attendre sous un nom d'emprunt que passe l'orage.

Léon X mourut la même année. Quelques mois après sa mort, les idées de Luther et les réformes qu'il avait demandées se répandirent dans toute l'Allemagne. En 1526, un parti protestant fut officiellement reconnu en divers endroits d'Europe. Ce fut la naissance de la Réforme : le pouvoir sans faille de l'Église catholique tel que Léon X en avait hérité était

irrémédiablement brisé. Ce prêtre inconnu, ce pédant d'une obscure province d'Allemagne avait en somme gagné la guerre.

Interprétation

Avec *Les Quatre-vingt-quinze Thèses*, le but initial de Luther était de discuter d'une question théologique : la relation, ou plutôt l'absence de relation entre le véritable pardon divin et les indulgences papales. La réponse de Prieras fut un déclic. Le pape et ses gens n'avaient pas pu trouver dans la Bible la justification des indulgences. Il y avait beaucoup d'autres choses qu'ils ne pouvaient justifier, comme par exemple le pouvoir absolu du pape sur l'excommunication. Luther en vint à croire que l'Église avait besoin d'une réforme drastique.

Mais cette réforme exigeait un véritable pouvoir politique. Si Luther se contentait de dénoncer les scandales de l'Église depuis sa chaire ou parmi ses confrères, il n'irait nulle part. Le pape et ses hommes l'avaient attaqué personnellement, en questionnant ses motivations ; à son tour, Luther passerait à l'attaque, combattant le mal par le mal.

Sa stratégie fut d'en faire une guerre publique, faisant de sa cause morale une cause politique. Il y parvint en exploitant les nouvelles techniques d'impression : ses textes, vigoureux et fermes, rédigés dans une langue accessible aux masses, furent largement distribués. Il choisit d'attaquer sur des points auxquels le peuple allemand était particulièrement sensible : la décadence qui régnait au Vatican, financée par la vente d'indulgences, les ingérences de l'Église dans les affaires politiques de l'Allemagne, etc. Pire que tout, Luther dénonça au grand jour les mensonges de l'Église. Ces diverses tactiques lui permirent de susciter et d'alimenter une colère toute morale qui se répandit comme une traînée de poudre, détruisant à jamais l'image du pape, mais aussi celle de l'Église catholique elle-même.

Luther savait que Léon X ne pourrait lui répondre par des arguments bibliques. Il aurait forcément recours à la force ce qui, il le savait aussi, ne ferait que le desservir aux yeux de l'opinion publique. Il bouscula donc l'autorité papale par un langage et des propos incendiaires et força Léon X à contre-attaquer violemment. Luther avait toujours mené une vie exemplaire, mais il alla encore plus loin en refusant de toucher le moindre bénéfice de ses écrits. Ce geste devint l'emblème de sa vertu, et améliora encore son image. En quelques courtes années, Luther s'était acquis tellement de soutien parmi les foules que le pape ne pouvait le réduire au silence sans provoquer une révolution. En faisant un usage public de sa vertu, il l'avait transformée en stratégie gagnante. La Réforme fut l'une des plus grandes victoires *politiques* de l'histoire.

Comprenez bien : on ne peut gagner de guerre sans le soutien politique des masses ; mais ce soutien ne peut s'acquérir sans une cause vertueuse et juste. Comme Luther l'avait compris, il faut établir une véritable stratégie pour légitimer sa cause. D'abord, votre adversaire doit être autoritaire, hypocrite et avide de pouvoir. Servez-vous de tous les médias

Comment un régime en place peut-il en finir avec une insurrection de guérilla ? [Le colonel John] Boyd présente une série de moyens : miner la cause des insurgés et saper leur cohésion grâce à un gouvernement intègre et compétent qui défend et sert les besoins du peuple au lieu de l'exploiter et de l'appauvrir au profit d'une élite rapace (si vous ne pouvez mener à bien ce programme politique, conseille Boyd, envisagez de changer de camp maintenant pour ne pas faire partie ultérieurement des convertis de la dernière heure !). Prendre des initiatives politiques pour extirper la corruption et la châtier de façon visible. Choisir de nouveaux dirigeants ayant à la fois des compétences reconnues et une saine popularité. Garantir qu'ils sont capables de faire justice, d'éliminer les principaux griefs et de rapprocher le gouvernement de son soutien populaire.

GRANT T. HAMMOND, THE MIND OF WAR, JOHN BOYD AND AMERICAN SECURITY, 2001

disponibles pour viser moralement ses points faibles. Votre langage doit être fort et simple, compréhensible par tous. Lorsque c'est possible, donnez aux gens l'occasion d'exprimer une hostilité qu'ils ressentent déjà. Reprenez les propos de l'adversaire pour que vos attaques semblent justes, presque désintéressées. Vous créez ainsi un climat de moralité dans lequel l'ennemi s'englue. Poussez-le à une lourde contre-attaque qui ralliera à votre cause plus de monde encore. Au lieu de vous vanter de votre propre vertu, ce qui ne ferait que vous décrédibiliser et vous donnerait l'air arrogant, prouvez-la par contraste entre les actions déraisonnables de l'ennemi et vos propres croisades. Accusez-le du pire : il est avide de pouvoir alors que vous, vous êtes totalement désintéressé.

Ne vous inquiétez pas des manipulations auxquelles il vous faudra vous adonner pour remporter cette bataille morale. Si, aux yeux du public, votre cause est plus juste que celle de l'ennemi, personne ne se souciera des moyens que vous employez pour la défendre.

Il y a toujours des groupes d'hommes qui combattent d'autres groupes au nom de la justice, de l'humanité, de l'ordre ou de la paix. Quand on l'accuse d'immoralité et de cynisme, le spectateur du phénomène politique reconnaît dans ces reproches une arme politique utilisée concrètement pour le combat.

CARL SCHMITT (1888-1985)

LES CLEFS DE LA GUERRE

Dans la plupart des cultures, la moralité (c'est-à-dire la définition du bien et du mal) est avant tout un moyen de distinguer un groupe d'un autre. Dans la Grèce antique, par exemple, le terme de « bon » était associé à la noblesse, les hautes classes qui servaient l'État et prouvaient leur valeur sur le champ de bataille ; les mauvais, les vilains – la base, égocentrique et couarde – étaient en général les basses classes. Un système éthique s'est construit avec le temps, évoluant pour servir une fonction semblable, mais plus sophistiquée : maintenir l'ordre social en séparant les antisociaux et les « méchants » des sociaux et des « bons ». Les sociétés définissent ce qui est moral et ce qui ne l'est pas d'après des valeurs qui leur sont utiles. Lorsque ces valeurs deviennent caduques ou ne conviennent plus, le terrain de la moralité se déplace et évolue.

Cependant, il existe des individus et des groupes qui usent de cette moralité dans un but totalement différent : il ne s'agit plus de maintenir l'ordre social, mais de gagner l'avantage en situation de compétition, comme à la guerre, en politique ou en affaires. Entre leurs mains, la moralité devient une arme qui sert à attirer l'attention sur leur cause tout en masquant les actions, beaucoup moins nobles mais inévitables, de toute lutte de pouvoir. Ils jouent sur l'ambivalence du conflit et du pouvoir, exploitent les sentiments de culpabilité à leurs fins. Ils se positionnent, par exemple, en victimes d'une injustice, afin que leur adversaire paraisse

pernicieux et sans cœur. Ou bien encore, ils s'arrogent avec détermination le monopole de la moralité au point que les autres ont honte de les contredire. Ils savent occuper le terrain moral et en tirent avantage et pouvoir. « Vous n'avez pas le monopole du cœur, » lança habilement Giscard d'Estaing à Mitterand.

Le monde n'est pas fait d'anges mais d'angles, les hommes y parlent de principes moraux mais agissent selon des principes de pouvoir ; un monde où l'on est toujours moral et les ennemis immoraux.

SAUL D. ALINSKY, 1909-1972, RULES FOR RADICALS

On peut parler de ce genre de stratèges comme de « guerriers de la moralité ». Il en existe de deux types : les conscients et les inconscients. Les guerriers de la moralité inconscients sont souvent motivés par un sentiment de faiblesse. Ils ne sont pas très doués pour le véritable jeu de pouvoir et parviennent donc à leurs fins en culpabilisant l'autre et en le faisant passer pour moralement inférieur. C'est un réflexe inconscient. Malgré leur fragilité apparente, ils sont individuellement dangereux parce qu'ils semblent sincères et ont souvent une grande emprise sur les émotions des gens. Les guerriers de la moralité conscients, quant à eux, se servent de cette stratégie en toute connaissance de cause. Ils sont dangereux à un niveau public, parce qu'ils savent manipuler les médias pour s'approprier moralité et vertu. Luther était un guerrier de la moralité conscient, mais il croyait profondément en ce qu'il prêchait : il s'est servi de cette stratégie pour vaincre le pape. D'une manière plus discutable, les guerriers de la moralité usent de cette technique sans distinction, quelle que soit la cause qu'ils choisissent de défendre.

En général, on combat les guerriers de la moralité par des stratégies qui ont évolué au sein même de la guerre moderne. L'écrivain militaire français André Beaufre a analysé cette manipulation de la moralité en tant qu'arme dans le contexte de la guerre d'Algérie et de la guerre d'Indochine. Les Algériens comme les Vietnamiens ont lutté pour faire de ces conflits des guerres de libération, dont les belligérants étaient une nation assoiffée de liberté et une puissance impérialiste. Une fois que ce schéma fut diffusé dans les médias et accepté par les opinions publiques française et américaine, les insurgés purent alors se permettre de demander le soutien de la communauté internationale. La France et les États-Unis s'en trouvèrent donc exclus. Les insurgés firent directement appel à des groupes ralliés, ouvertement ou non, à leur cause : ils parvinrent à saper toute justification morale de la guerre. Parallèlement, ils réussirent à masquer les sales manœuvres auxquelles ils avaient eux-mêmes recours dans le cadre de tactiques de guérilla. Résultat : aux yeux du monde, ils dominaient le combat moral, paralysant pleinement la France comme les États-Unis. Les deux nations se retrouvaient ainsi sur une sorte de champ de mines moral et politique, et n'avaient plus les moyens de se battre convenablement.

Pour désigner cette manipulation stratégique de la moralité, Beaufre parle de « manœuvre extérieure », car elle se situe hors du théâtre de la guerre, hors de la stratégie de guerre même. Elle a lieu sur un terrain abstrait, moral. Pour Beaufre, la France comme les États-Unis ont commis l'erreur de céder ce terrain à l'ennemi. Il leur semblait que leurs traditions démocratiques suffisaient à justifier parfaitement leur guerre ; pour eux,

Quand un État combat son ennemi politique au nom de l'humanité, ce n'est pas une guerre pour l'humanité mais une guerre au sein de laquelle un État donné cherche à usurper un concept universel pour lutter contre un adversaire militaire. Cet État tente de s'identifier lui-même avec l'humanité aux dépens de son adversaire ; de la même façon, on peut détourner les concepts de paix, de justice, de progrès et de civilisation en les revendiquant comme siens et en les niant chez l'ennemi. Le concept d'humanité est un outil idéologique particulièrement utile à l'expansion impérialiste et, sous sa forme éthique et humanitaire, c'est un agent spécifique de l'impérialisme économique. On peut rappeler à ce propos une expression légèrement modifiée de Proudhon : qui invoque le concept d'humanité, le fait dans l'intention de tromper. Le fait de confisquer le mot « humanité », d'invoquer et de monopoliser ce terme a probablement des effets incalculables, par exemple nier à l'ennemi sa qualité d'homme et déclarer qu'on le met au ban de l'humanité ; et par là même, la guerre peut alors sombrer dans l'inhumanité la plus extrême.

Carl Schmitt, La notion du politique, Calmann-Lévy, 1994

il n'y avait nul besoin de légitimer leurs actions. Il ne leur parut pas nécessaire de se battre pour conquérir le terrain moral : ce fut là toute leur erreur. Aujourd'hui, il faut jouer le jeu des médias, savoir déjouer les tentatives de l'ennemi pour vous faire passer pour des « méchants » sans pour autant geindre ni l'accuser ; il faut mettre à jour ses mensonges et déplacer la guerre sur le terrain moral. Si vous abandonnez celui-ci à l'ennemi, vous vous paralysez et réduisez considérablement votre champ d'action : dès lors, toute manipulation nécessaire consolidera la mauvaise image que vous aurez acquise.

Ceci s'applique à toute sorte de conflits. Lorsque vos ennemis tentent de se présenter comme plus justes que vous, et donc plus moraux, il faut prendre cet argument pour ce qu'il est souvent : non pas un beau geste de moralité, une application saine du bien et du mal, mais une stratégie intelligente, une manœuvre subtile. Il y a plusieurs façons de détecter ce genre de manœuvre. D'abord, l'attaque morale vient souvent d'un champ totalement différent qui n'a rien à voir avec ce que vous croyez être l'objet même du conflit. On déterre brusquement quelque chose que vous avez accompli il y a longtemps, de façon à saper votre soutien et à vous faire culpabiliser. Ensuite, l'attaque est *ad hominem* : vos arguments rationnels se heurtent à des arguments sensibles et personnels. Votre propre personne se trouve au centre du débat, et il n'est plus question du problème en lui-même. L'adversaire met en cause vos motivations et vous donne le mauvais rôle.

Lorsque vous réalisez que vous êtes attaqué par un guerrier moral qui emploie une manœuvre externe, il est impératif que vous gardiez le contrôle de vos émotions. Si vous vous plaignez ou que vous explosez, vous vous mettez sur la défensive, comme si vous aviez quelque chose à cacher. Le guerrier moral est un excellent stratège ; la seule réaction efficace est d'être aussi bon que lui. Même si vous savez que votre cause est juste, vous ne pouvez partir du principe que tout le monde voit les choses de la même façon. Dans la société d'aujourd'hui, les apparences et la réputation font loi. Si vous les abandonnez à l'ennemi, vous lui abandonnez de fait une position de force. Une fois que le combat s'est engagé sur le terrain moral, luttez pour occuper ce terrain comme sur un véritable champ de bataille.

Comme n'importe quel autre type de guerre, le conflit moral peut être offensif ou défensif. Si vous êtes dans l'attaque, il s'agit de travailler activement à détruire la réputation de l'ennemi. Avant et pendant la guerre de l'Indépendance américaine, le grand propagandiste Samuel Adams prit pour cible l'Angleterre, qui avait la réputation d'être juste, libérale et civilisée. Il souilla l'image du pays en dénonçant son exploitation infâme des ressources coloniales ainsi que l'exclusion du peuple américain du processus démocratique. Les colons américains avaient une très haute opinion des Anglais, mais l'implacable campagne d'Adams en eut raison.

Pour parvenir à ses fins, Adams exagéra le trait, en relevant et soulignant des cas où l'Angleterre avait effectivement eu la main lourde. Ce

n'était guère une image objective des choses ; il passa complètement sous silence toutes les fois où les Anglais s'étaient comportés correctement au sein de leurs colonies. Son but n'était pas d'être juste, mais de mettre le feu aux poudres, et il savait que les colons américains ne se battraient pas pour une guerre injuste tant qu'ils ne considéreraient pas les Anglais comme profondément mauvais. Lorsque vous entreprenez de ruiner la réputation d'un ennemi, il ne faut pas faire dans la subtilité. Linguistiquement, vous devez trancher nettement entre les bons et les méchants, parler en noir et blanc. Personne ne se bat pour des nuances.

L'arme la plus efficace de votre arsenal moral est certainement de mettre à jour les mensonges et les hypocrisies de vos adversaires. Spontanément, les gens détestent les hypocrites. Mais attention, cela ne fonctionnera que si le mensonge est grave ; il doit contredire les valeurs dont l'ennemi se proclame le chantre. Rares sont ceux qui relèveront une remarque ou un geste peu contradictoire. Mais un ennemi qui affiche sur son étendard certaines valeurs et qui ne les applique pas toujours dans la réalité est une cible idéale. C'est notamment pour cela que les campagnes de propagande des Algériens comme celles des Nord-Vietnamiens furent tellement efficaces : ils parvinrent à mettre en lumière le gouffre qui séparait les valeurs de liberté proclamées par la France et les États-Unis et les actions que les deux pays entreprenaient, qui visaient à écraser les mouvements indépendantistes. Les deux nations étaient clairement hypocrites.

Si la lutte est totalement inévitable, faites en sorte que ce soit l'ennemi qui la commence. En 1861, le président Abraham Lincoln manœuvra avec beaucoup de subtilité pour que les Sudistes tirent les premiers à Fort Sumter, et déclarent ainsi la guerre de Sécession. Lincoln en fut aussitôt rangé du côté des justes et rallia plusieurs Nordistes un peu hésitants. De même, si vous êtes dans le camp de l'agresseur, il faut vous présenter en libérateur et non en conquérant. Vous ne vous battez pas pour un territoire ou pour de l'argent, mais pour libérer un peuple opprimé par un régime corrompu. En général, au début d'un conflit potentiellement sale dans lequel vous êtes sûr que l'ennemi est prêt à tout, mieux vaut passer à l'attaque sur le terrain moral sans attendre. Il est plus facile de ruiner la réputation de l'adversaire que de défendre la vôtre. Rester en position d'attaquant est le meilleur moyen de distraire le public de vos propres erreurs et faiblesses, inévitables à la guerre. Si vous êtes physiquement et militairement plus faible que le camp adverse, raison de plus pour avoir recours à une manœuvre externe. Déplacez le combat sur le terrain de la moralité : là, vous pourrez paralyser et abattre l'ennemi plus fort que vous.

La meilleure façon de se protéger d'un guerrier de la moralité est de ne lui laisser aucune prise. Soyez à la hauteur de votre réputation, pratiquez ce que vous prêchez, au moins publiquement, ralliez-vous aux causes à la mode. L'ennemi tentera désespérément de ruiner votre renommée, mais ses attaques lui reviendront en pleine face. Si vous devez user de manœuvres sales qui ne sont pas cohérentes avec votre position

La malice victorieuse s'appelle vertu… quand elle se justifie par la raison d'État.
THOMAS HOBBES, 1588-1679

ou votre image, utilisez un intermédiaire, un agent qui frappera à votre place et dissimulera votre rôle dans l'affaire. Si c'est impossible, réfléchissez par avance à un plan de défense. Il faut à tout prix éviter les occasions d'être soupçonné d'hypocrisie.

Attention, une tache à votre blanc manteau de vertu peut vite devenir une plaie béante. En vous débattant pour réparer les dégâts, vous ne ferez que médiatiser les doutes que l'incident a créés, ce qui aggravera d'autant plus la situation. Soyez prudent : la meilleure défense contre une attaque morale est de vous y préparer en sachant que vous êtes vulnérable. Lorsque Jules César traversa le Rubicon et lança la guerre civile contre Pompée, il était extrêmement vulnérable : il pouvait à tout moment être accusé de vouloir usurper l'autorité du Sénat romain pour devenir dictateur. Il prépara préalablement sa défense en se montrant particulièrement clément avec ses ennemis à Rome, en faisant d'importantes réformes et en affichant le plus grand respect envers la république. Il s'appropria certains des principes de ses ennemis et parvint ainsi à déjouer leurs attaques morales.

La plupart du temps, l'on se bat pour ses propres intérêts : une nation se met en guerre pour se protéger d'une invasion, d'un ennemi potentiellement dangereux ou pour s'approprier le territoire et les ressources du voisin. La décision de partir en guerre comprend parfois un élément de moralité – c'est le cas de la guerre sainte ou de la croisade, par exemple – mais, même alors, les intérêts personnels priment. Tout le monde cache, sous couvert de moralité, son avidité de terres, de richesses, de pouvoir. Pendant la Seconde Guerre mondiale, l'Union soviétique s'allia aux États-Unis et parvint à battre Hitler. Puis, ce fut la guerre froide. Les intérêts américains ne rejoignaient plus ceux des Soviétiques.

Les guerres d'intérêt personnel s'achèvent lorsque le gagnant est satisfait. Les guerres de moralité sont souvent plus longues et plus sanglantes. Si l'ennemi représente le mal, l'infidèle, il faut l'écraser totalement pour mettre fin au conflit. Ce type de guerre soulève des émotions incontrôlables. La campagne de Luther contre Rome suscita une telle haine que, plus tard, lors de l'invasion de la ville sainte par les troupes de Charles Quint en 1527, les soldats allemands se déchaînèrent pendant six mois contre les émissaires de l'Église, commettant de nombreuses atrocités lors de ce que l'on appela plus tard « le sac de Rome ».

Dans la vie comme à la guerre, lorsque vous êtes en conflit avec une personne ou un groupe, il y a un objet au conflit, quelque chose d'unique que les deux parties veulent s'approprier. Il s'agit d'argent, de pouvoir, de statut, etc. Vos intérêts sont en jeu et il ne faut pas culpabiliser en les défendant. Ce type de conflit est rarement très sanglant ; la plupart des gens ont suffisamment de bon sens pour comprendre qu'une guerre ne doit pas durer. Mais ceux qui se battent pour une cause morale sont souvent les plus dangereux. Ils ont soif de pouvoir et se targuent de vertu ; leurs motifs sont parfois noirs et cachés, ils sont rarement désintéressés. Et même si vous parvenez à vaincre, ou du moins à vous

défendre, mieux vaut rester discret. Faites le maximum pour éviter une guerre de moralité ; le coût en est souvent très lourd.

Image : Les microbes. Une fois qu'ils sont dans le corps et passent à l'attaque, ils se répandent à toute vitesse. Vos tentatives pour les détruire les rendent souvent plus forts et plus inexpugnables. Pour vous en prémunir, la meilleure des défenses est la prévention. Anticipez l'attaque et protégez-vous-en. Avec ce type d'organismes, il faudra combattre le mal par le mal.

Autorité : Le pivot de la guerre n'est qu'affaire de réputation et de bon droit. Faites-vous une réputation irréprochable et ruinez celle de l'ennemi ; proclamez votre vertu et dénoncez les vices de l'ennemi. Alors votre armée s'avancera avec un grand élan, qui fera trembler le ciel et la terre. (Tou Bi Fu Tan, *A Scholar's Dilettante Remarks on War*, XVI[e] siècle)

A CONTRARIO

Une attaque morale comporte un danger intrinsèque : si les gens détectent vos intérêts cachés sous vos discours vertueux, ceux-ci vont les dégoûter et les faire fuir. À moins d'être face à un ennemi particulièrement brutal, servez-vous de cette stratégie avec finesse, sans trop en faire. Les conflits moraux sont des conflits publics : il faut en mesurer continuellement les effets et se montrer attentif aux circonstances pour accélérer ou ralentir le rythme.

26

MASQUEZ LA CIBLE :

LA STRATÉGIE DU VIDE

Pour la majorité des personnes, la sensation de vide, de silence, d'isolement social est intolérable. Cette crainte, faiblesse si humaine, est le terreau fertile d'une stratégie puissante : ne laissez à votre ennemi aucune cible à viser, soyez dangereux mais insaisissable, invisible. Regardez-le battre la campagne sans vous trouver. C'est l'essence même de l'art de la guérilla. Au lieu de vous livrer à un combat frontal, lancez des piques irritantes et dommageables, des piqûres d'épingle. Dans son incapacité à se servir de la force contre un adversaire évanescent, l'ennemi finira par perdre les pédales et s'épuiser. Cette tactique de guérilla s'inscrit généralement dans une grande cause politique, une guerre des peuples, dont l'apogée sera inévitablement une révolution.

L'ILLUSION DU VIDE

En 1807, Napoléon Bonaparte signa un traité d'alliance avec le tsar Alexandre Ier de Russie. Les deux grandes puissances militaires de l'époque étaient désormais liées. Mais ce traité ne fit guère l'unanimité à la cour de Russie : il permettait entre autres à Napoléon d'avoir carte blanche en Pologne, pré carré des Russes. Les aristocrates russes déployèrent toute leur influence auprès du tsar pour qu'il fasse marche arrière. Très vite, Alexandre passa à l'action en sachant pertinemment que cela déplairait aux Français. En août 1811, Napoléon en eut assez. Il était temps de donner une bonne leçon à ces présomptueux de Russes. Il planifia une invasion. La conquête de ce large territoire à l'est le mettrait à la tête du plus vaste empire de l'histoire.

Certains de ses ministres le mirent en garde contre les dangers d'envahir un espace aussi grand, mais l'Empereur était pleinement confiant. L'armée russe était indisciplinée et la hiérarchie très divisée. Il y avait en Lituanie deux forces pour bloquer une invasion venue de l'ouest, mais les rapports des services secrets avaient informé la France que ces forces n'étaient absolument pas prêtes. Napoléon comptait passer au centre et les écraser. Il pensait s'assurer la victoire en mobilisant une armée trois fois plus importante que la plus grosse qu'il ait jamais menée : il conduirait 650 000 hommes en Russie, dont 450 000 constitueraient la force principale. Les autres sécuriseraient les lignes de communication et de ravitaillement. Avec une armée de cette taille, il déferlerait sur les vastes espaces de Russie, surpassant l'ennemi faible par son génie stratégique habituel et par une force de frappe écrasante.

Napoléon était certes sûr de lui, mais pas inconscient. Comme toujours, il étudia la situation sous tous ses angles. Il savait par exemple que les routes de Russie étaient terriblement mauvaises, qu'il ne pouvait compter sur le ravitaillement local, que le climat était extrême et que les distances interdisaient tout encerclement : l'ennemi aurait toujours une route de repli. Il étudia l'invasion ratée de la Russie par le roi de Suède, Charles XII, en 1709, et anticipa une éventuelle stratégie de la terre brûlée. Son armée devrait être la plus autonome possible (les distances étaient beaucoup trop longues pour entretenir des lignes de ravitaillement à travers toute l'Europe) mais, étant donné sa taille, cela demandait une organisation et une prévoyance considérables.

Pour le ravitaillement, Napoléon comptait sur de vastes silos proches des frontières de la Russie, pleins de blé et de riz. Il savait qu'il serait impossible de fournir assez de fourrage aux 150 000 chevaux de son armée : il décida donc d'attendre le mois de juin pour passer à l'action. Là, les plaines de Russie seraient riches et vertes. À la dernière minute, il apprit qu'il y aurait sur place très peu de moulins pour moudre le blé et en faire de la farine. Il ajouta à la liste déjà longue du matériel à emporter les outils et les matériaux pour construire des moulins au fur et à mesure. Une fois qu'il eut réglé ces questions logistiques et pensé sa stratégie en détail, Napoléon décréta à ses ministres qu'ils pouvaient

miser sur une victoire complète en trois semaines. Napoléon ne s'était jamais trompé.

En juin 1812, la Grande Armée pénétra en Russie. Jusqu'ici, Napoléon avait toujours prévu l'imprévu mais, cette fois, des difficultés insurmontables s'enchaînèrent : pluie, mauvaises routes, été brûlant rendant tout déplacement pénible. En quelques jours à peine, plus de 10 000 chevaux moururent, intoxiqués par du fourrage moisi. Le ravitaillement ne circulait pas assez vite entre l'avant et l'arrière : les plus avancés étaient obligés de fouiller les campagnes russes, mais les paysans ne se montraient guère coopératifs. Les Russes refusaient catégoriquement de vendre le moindre croûton de pain et ils préféraient brûler leur foin plutôt que de le laisser aux Français. D'autres chevaux encore moururent lorsqu'ils furent obligés de se nourrir du chaume des toits des maisons, qui finissaient par s'écrouler sur eux. Les deux armées russes stationnées en Lituanie battirent en retraite trop vite pour être rattrapées et, sur leur chemin, elles brûlèrent les moissons et détruisirent tous les silos à grain. La dysenterie décima les troupes françaises : 900 hommes périssaient chaque jour.

Cherchant à tout prix à affronter et détruire une partie au moins de l'armée ennemie, Napoléon poussa à l'est. Il fut parfois à deux doigts de rattraper celle du nord, mais ses hommes et leurs chevaux, épuisés, ne se montrèrent pas assez rapides pour les rejoindre ou les encercler ; les Russes réussissaient toujours à s'échapper. Vint le mois de juillet. Il apparut que les Russes parviendraient à réunir leurs deux armées à Smolensk, à plus de 300 kilomètres à l'est du lieu où Napoléon comptait se battre, et à quelque 450 kilomètres de Moscou. Napoléon fut obligé de s'arrêter pour repenser son plan.

Des milliers de soldats français étaient morts de faim ou de maladie sans s'être battus une seule fois. L'armée s'étirait sur 800 kilomètres, constamment harcelée par des petites troupes de cavaliers cosaques qui semaient la terreur au moyen de raids sanglants. Napoléon ne pouvait continuer cette interminable course-poursuite. Il décida d'emmener ses hommes à Smolensk et de s'y battre. C'était une ville sainte, qui avait un poids symbolique considérable pour le peuple russe. Ce dernier n'hésiterait certainement pas à combattre pour la défendre plutôt que de la laisser être détruite. Il savait que s'il pouvait affronter les Russes face à face, il gagnerait.

Les Français se dirigèrent donc vers Smolensk. Ils y arrivèrent à la mi-août. Des 450 000 hommes, il n'en restait que 150 000, épuisés par la chaleur écrasante. Enfin, comme Napoléon l'avait prévu, les Russes s'y arrêtèrent, mais brièvement ; après quelques jours de combat, ils battirent en retraite, laissant derrière eux une ville en cendres. Les Français n'avaient rien à piller, rien à manger. Napoléon ne comprenait plus rien à une logique qui lui semblait suicidaire. Apparemment, ils préféraient un pays anéanti à l'humiliation d'une défaite.

Maintenant, il fallait décider ou non de marcher sur Moscou. Il aurait pu être sage d'attendre l'hiver à Smolensk, mais le tsar aurait alors

La guerre de guérillas ne consiste ni en menues entreprises ni en celles de première importance, car il ne s'agit pas de brûler un ou deux entrepôts de céréales, ni d'écraser des détachements, ni de porter des coups directs au gros des forces ennemies. Elle embrasse et franchit l'ensemble des lignes ennemies, des arrières de l'armée adverse à la zone de territoire désignée au stationnement des troupes, du ravitaillement et des armes. La guerre de guérillas bloque donc la source de la force d'une armée et sa survie et la livre à la merci de l'armée de guérillas, l'armée ennemie étant affaiblie, affamée, désarmée et privée des liens salutaires de l'autorité. C'est là la guerre de guérillas au plein sens du terme. […] Ce n'est pas encore tout. À peine moins important que l'aspect matériel de ce genre d'opérations est son aspect moral. Remonter le moral abattu des habitants des régions situées derrière l'ennemi ; décourager les agitateurs à mentalité de mercenaires d'aider l'ennemi en s'emparant d'un butin varié provenant de celui-ci et en le distribuant aux habitants ; stimuler le moral de sa propre armée par des parades fréquentes de personnalités et de soldats ennemis faits prisonniers et par des livraisons de véhicules et de provisions, de vivres et même de fusils ; et, outre tout cela, saisir et démoraliser les hommes des forces adverses, tels sont les

fruits d'une guerre de guérillas habilement conduite.

Denis Davidoff, in Walter Laqueur, *The Guerrilla Reader. A Historical Anthology*, New American Library, 1977, traduit par Catherine Ter-Sarkissian

eu le temps de rassembler une armée plus vaste, plus difficile à battre par des forces françaises en piteux état. L'Empereur était certain que le tsar défendrait Moscou, cœur et âme de la Russie. Si Moscou tombait, Alexandre serait à genoux. Napoléon conduisit donc ses troupes défaites plus loin encore vers l'est.

Enfin, les Russes parurent se décider à affronter les Français face à face. Le 7 septembre, les deux armées se rencontrèrent près du village de Borodino, à environ 120 kilomètres de Moscou. Napoléon n'avait plus suffisamment d'hommes et de chevaux pour tenter sa manœuvre habituelle par le flanc : il fut obligé d'attaquer de face. Les Russes se battirent avec beaucoup de courage, plus violemment que toutes les armées que Napoléon avait affrontées. Pourtant, après des heures de combat éreintant, les Russes battirent de nouveau en retraite. La route de Moscou était libre. Mais l'armée russe était quasiment intacte tandis que les forces napoléoniennes avaient été décimées.

Sept jours plus tard, l'armée, dont il ne restait que 100 000 hommes, entra dans une ville vide. Un maréchal écrivit à sa femme que l'Empereur était « débordant de joie. “Les Russes, pense-t-il, supplieront pour signer un traité de paix et je changerai la face du monde.” » Plusieurs années auparavant, lorsqu'il avait pris Vienne et Berlin, il avait été accueilli en héros ; les dignitaires lui avaient remis eux-mêmes les clefs de leurs villes. Mais Moscou était totalement vide. Pas d'habitants, pas de nourriture. Un terrible incendie ravagea la ville pendant cinq jours. Toutes les sources d'eau avaient été détruites ; ce sabotage rendait les lieux encore plus inhospitaliers.

Napoléon écrivit au tsar, offrant des conditions généreuses. Les Russes parurent d'abord prêts à négocier, mais les semaines s'écoulèrent et il apparut qu'ils faisaient durer les pourparlers pour gagner du temps et reconstruire leur armée. L'hiver approchait.

Napoléon ne pouvait prendre le risque de rester à Moscou un jour de plus. Les Russes seraient bientôt capables d'encercler ses forces terriblement affaiblies. Le 19 octobre, il fit évacuer par son armée la capitale russe. Il voulait gagner Smolensk au plus vite. Mais les troupes de Cosaques indisciplinés qui l'avaient harcelé sur sa route vers l'est s'étaient étoffées et formaient des divisions plus importantes (il s'agissait maintenant de forces de guérilla de 500 hommes). Ils tuaient chaque jour toujours plus de soldats français. Marchant dans un climat de terreur permanent, les hommes de Napoléon dormaient mal. Des milliers d'entre eux succombèrent à la fatigue et à la faim. Napoléon fut obligé de leur faire traverser le champ de bataille cauchemardesque de Borodino, encore couvert de cadavres français à demi dévorés par les loups. La neige se mit à tomber : l'hiver russe s'installait. Les chevaux français moururent de froid et tous les soldats durent mettre pied à terre et patauger dans la neige. À leur arrivée à Smolensk, ils n'étaient plus que 40 000.

Le froid empirait. Ils ne pouvaient s'attarder à Smolensk. D'une manœuvre adroite, Napoléon parvint à leur faire traverser la rivière

nommée Berezina, leur ouvrant une voie de retraite vers l'ouest. Au début du mois de décembre, ayant eu vent d'un coup d'État manqué en France, il laissa ses troupes derrière lui et partit pour Paris. Des 450 000 hommes qui l'avaient suivi, seuls quelque 25 000 prirent le chemin du retour. Peu d'entre eux survécurent. Napoléon avait miraculeusement réchappé de nombreuses guerres, mais il ne se remit jamais de cette terrible défaite de Russie qui porta un coup considérable à sa cavalerie et à son armée tout entière. La Russie fut en quelque sorte son tombeau.

Interprétation

Avant que Napoléon n'envahisse la Russie, il avait déjà eu affaire à plusieurs reprises au tsar Alexandre Ier. Celui-ci avait fini par bien le connaître. Il avait constaté que l'Empereur était un homme agressif, qui aimait se battre même si toutes les chances étaient contre lui. Il avait besoin de conflits pour prouver son génie. En refusant la bataille, le tsar le frustrerait et le promènerait dans le vide : des terres immenses mais désertes, sans nourriture ni fourrage, des cités fantômes où il n'y avait rien à piller, des négociations sans fin, des semaines et des semaines d'inaction et, enfin, la mort de l'hiver ; partout, le vide. Le climat difficile de la Russie sèmerait la désolation dans le génie de Napoléon. Comme on l'a vu, la stratégie d'Alexandre fonctionna à merveille. Napoléon devint fou de ne pouvoir se battre au corps à corps. Quelques kilomètres plus à l'est, toujours plus ; une grosse bataille, et il pourrait donner une bonne leçon à cet ennemi couard. Ses émotions – l'irritation, la colère, la perplexité – eurent raison de son esprit de stratège. Comment avait-il pu seulement croire, par exemple, que la chute de Moscou obligerait le tsar à se rendre ? L'armée d'Alexandre était intacte, les Français étaient terriblement faibles et l'hiver approchait. L'esprit pourtant fin de l'Empereur succomba au puissant appel du vide, qui l'égara complètement.

La stratégie du tsar sema également la panique parmi les soldats français, pourtant connus pour leur discipline et leur combativité. Un soldat peut endurer à peu près tout, excepté l'attente d'un corps à corps qui ne vient jamais et une tension dont il ne peut être soulagé. Les Français ne pouvaient véritablement se battre : ils étaient victimes de raids incessants, de piqûres d'épingles venues de nulle part, qui finirent par constituer une menace permanente, source de panique. Lorsque des milliers de soldats mouraient de maladie, les autres perdaient tout simplement l'envie de combattre.

La nature humaine ne supporte pas le vide. Nous détestons le silence, l'inactivité, la solitude (peut-être est-ce lié à notre peur latente du grand vide final, celui de la mort). Il faut emplir et occuper les espaces vacants. En ne donnant aucune cible à l'adversaire, en demeurant insaisissable, vous jouez de cette faiblesse. Lorsqu'ils ne peuvent se battre ni même interagir d'une quelconque façon avec l'ennemi, les gens donnent des coups dans le vide comme des fous et perdent la moindre notion de

C'est ce système que l'Espagne a employé contre nous. Cent cinquante à deux cents masses de guérillas répandues dans toute l'Espagne, avaient fait le serment de tuer chacune, trente ou quarante Français par mois, cela faisait six à huit mille hommes par mois pour la totalité des bandes de guérillas. L'ordre était de ne jamais attaquer les militaires voyageant en corps, à moins d'avoir des forces supérieures ; mais on tirait sur tous les fonds de l'ennemi, les courriers et surtout les convois ; comme tous les habitants servaient d'espions à leurs concitoyens, on connaissait le jour du départ et la force des escortes, les bandes se réunissaient pour être au moins en nombre double ; on connaissait bien le pays et l'on attaquait avec impétuosité dans l'endroit le plus favorable ; le succès couronnait souvent l'entreprise ; mais toujours on tuait beaucoup de monde et le but était rempli. Comme il y a douze mois dans l'année, nous perdions environs quatre-vingt mille hommes par an, sans avoir eu de batailles rangées ; la guerre d'Espagne a duré sept ans ; c'est donc plus de cinq cent mille hommes de tués […] ; ajoutons-y les batailles de Salamanque, de Tallaveyra, de Vittoria et plusieurs autres perdues par nos troupes ; les sièges […], l'attaque infructueuse de Cadix, joignez encore à cela l'invasion et l'évacuation du Portugal, les fièvres et des diverses maladies que la température a fait éprouver à nos

stratégie. Ce sont les forces en retraite qui contrôlent la dynamique, même si elles sont faibles.

Plus l'ennemi est important, mieux cette stratégie fonctionne : il s'échine à vous rejoindre et sa taille fait de lui une cible idéale. Pour le déstabiliser au maximum, vos attaques doivent être petites mais incessantes, afin de maintenir en permanence colère et frustration à leur plus haut degré. Le vide doit être total. Des négociations creuses, des pourparlers qui ne vont nulle part, le temps qui s'écoule sans victoire ni défaite. Dans un monde où tout va vite, où l'activité est indispensable, cette stratégie a sur les nerfs un pouvoir débilitant. L'ennemi qui ne peut frapper finit par s'effondrer.

> La plupart des guerres sont des guerres de contact : les deux forces cherchent à en venir aux mains… La guerre arabe doit être une guerre de détachement : contenir l'ennemi par la menace muette du vaste désert inconnu, où l'on ne se dévoile qu'au moment de l'attaque… À partir de cette théorie se développa inconsciemment l'habitude de ne pas engager l'ennemi du tout. Du fait de l'argument numérique, il ne fallait offrir au soldat ennemi aucune cible.
>
> T. E. Lawrence, *Les Sept Piliers de la sagesse*, 1926

LES CLEFS DE LA GUERRE

Au cours des siècles, l'organisation de la guerre – dans toutes ses infinies variations, de la préhistoire aux temps modernes, de l'Asie au monde occidental – a toujours suivi une certaine logique, universelle, qui semble inhérente au processus. Cette logique est la suivante : un dirigeant décide de conduire son pays à la guerre. Pour cela, il lève une armée. Le but de cette armée est de rencontrer l'armée ennemie et de vaincre lors d'une bataille décisive. L'ennemi sera donc obligé de se rendre et de signer un accord qui lui sera défavorable. Le stratège qui guide la campagne tient compte d'un terrain spécifique, le théâtre de la guerre. Ce terrain est le plus souvent limité ; les manœuvres sur de vastes espaces compromettent la possibilité de mettre un terme à la guerre. Le stratège travaille donc sur cet espace délimité et cherche à conduire son armée vers cette bataille décisive en prenant l'ennemi par surprise ou en le mettant en position de faiblesse dans un cul-de-sac, entre deux feux ou en contrebas. Afin que ses forces restent assez puissantes pour porter le coup mortel, il les concentre et évite de les disperser. Une fois que la bataille a commencé, l'armée se forme naturellement avec un front et un arrière, qui la protègent d'un éventuel encerclement. Elle possède aussi des lignes de communication et de ravitaillement. Il faut parfois plusieurs batailles pour gagner une guerre, puisque chaque belligérant tente de conserver les positions clés qui lui donnent le contrôle du terrain. Mais les dirigeants essaient toujours d'en finir au plus vite. Si la guerre est trop longue, les

ressources de l'armée s'épuisent jusqu'au moment où plus personne ne peut se battre. Il en va de même pour le moral des troupes.

Comme toute activité humaine, cet aspect positif et ordonné génère une zone d'ombre, en négatif, qui comporte sa propre logique et sa propre forme de pouvoir. La zone d'ombre, c'est l'art de la guérilla. Les rudiments de ce type de guerre sont apparus il y a des milliers d'années, lorsque de petits États étaient envahis par leurs puissants voisins. Pour survivre, leurs armées devaient fuir l'envahisseur, car tout combat au corps à corps aurait constitué un véritable suicide. Il apparut bientôt que, lorsqu'elles parvenaient à fuir l'ennemi et à éviter le combat suffisamment longtemps, la stratégie adverse finissait par en être ruinée parce que le plus faible ne se conformait pas à la logique normale de la guerre.

L'étape suivante poussa le concept un peu plus loin : ces premiers guérilleros avaient appris la valeur, face à une armée concentrée, de troupes petites et dispersées, en mouvement perpétuel, pour ne jamais former un front, ni un arrière, ni un côté cible. L'ennemi veut imposer des frontières au champ de bataille : il s'agit de repousser ces frontières en permanence, de disparaître dans la campagne, de forcer l'autre à s'éparpiller dans une course-poursuite vaine qui le rend vulnérable à des raids et de petites attaques. L'ennemi cherche à en finir le plus rapidement possible et continue donc sa poursuite. Le temps devient une arme fondamentale, par laquelle l'ennemi se consume lui-même et use tout son moral.

Ainsi, pendant des milliers d'années de tentatives et d'erreurs, l'art de la guérilla s'est développé et raffiné. Les entraînements et la pensée militaires traditionnels sont toujours construits autour d'une bataille centrale, sur un terrain délimité, pour un temps restreint. L'art de la guérilla prend l'exact contre-pied de ces principes : une armée conventionnelle ne peut contre-attaquer, quelle que soit sa force. Dans ce pays des ombres où aucune règle de combat ne fait loi, toute armée conventionnelle est perdue. Bien appliqué, l'art de la guérilla est pratiquement impossible à déjouer.

Le terme de « guérilla » – « petite guerre », en espagnol – fait référence à la guerre péninsulaire, de 1808 à 1814, qui débuta lorsque Napoléon envahit l'Espagne. Dans un terrain montagneux et inhospitalier, les Espagnols harcelèrent les Français, rendant impossible tout usage de leur force de frappe et de leur artillerie. Napoléon était tourmenté par un ennemi sans forme, sans front ni arrière. Les Cosaques qui eurent raison de lui en Russie en 1812 avaient beaucoup appris des Espagnols et ainsi perfectionné leur usage de la guérilla. Leur tactique de harcèlement fut beaucoup plus dommageable pour l'armée française que n'importe quelle bataille qu'aurait pu mener l'armée russe, désespérément incompétente.

Cette stratégie est aujourd'hui plus puissante et plus importante que jamais pour plusieurs raisons : d'abord, avec les avancées technologiques de l'armement militaire, une petite troupe peut causer à elle seule des dommages conséquents. Ensuite, les guerres napoléoniennes ont considérablement augmenté la taille moyenne des armées conventionnelles, les rendant beaucoup plus vulnérables aux tactiques de raids par des forces

soldats, vous verrez qu'on pourrait encore ajouter hardiment trois cent mille hommes à ce nombre, pendant ces sept années. D'après cet aperçu, on doit concevoir que le but principal de ce genre de guerre est d'obtenir la destruction insensible de l'ennemi, et comme la goutte d'eau finit à la longue par creuser la pierre, il faut de la patience et de la persévérance, suivre toujours le même système ; l'ennemi en souffrira plus à la longue que s'il perdait des batailles rangées.

LE MIÈRE DE CORVEY, DES PARTISANS ET DES CORPS IRRÉGULIERS, Paris, 1823

légères et mobiles. Enfin, la guérilla fut souvent choisie pour des motifs politiques, avec beaucoup d'efficacité. Lorsque les populations locales sont dévouées à une cause, un leader révolutionnaire multiplie ses forces : le soutien des civils sabote la puissance d'invasion de l'ennemi, fournit des espions sur lesquels compter et fait des espaces ruraux un immense champ de bataille.

La force de la guérilla est avant tout psychologique. Dans une guerre conventionnelle, tout converge vers un affrontement face à face des deux armées. C'est ce vers quoi tendent toutes les stratégies et ce vers quoi l'instinct martial pousse tous les belligérants, pour relâcher la pression. Le stratège de guérilla repousse indéfiniment cette attente et engendre ainsi un sentiment d'intense frustration. Ce processus de corrosion mentale se prolongeant, il finit par détruire l'ennemi. Napoléon perdit face aux Russes parce que ses capacités de réflexion stratégique furent anéanties : son mental succomba avant son armée.

Parce qu'elle est psychologique, la stratégie de guérilla s'applique à l'infini aux conflits sociaux. À la guerre comme dans la vie, toute pensée et toute émotion aspirent à l'interaction avec autrui. Face à quelqu'un qui se montre délibérément insaisissable, qui évite le contact, nous sommes déconcertés. Que l'on veuille l'atteindre pour discuter ou pour lui donner une bonne leçon, il attire inévitablement, et c'est donc celui qui fuit qui contrôle la dynamique. Certains vont même plus loin en prenant l'initiative d'attaques, elles-mêmes floues et imprévisibles. Ce type d'adversaire exerce un pouvoir obsessionnel sur nos esprits. Plus il s'obstine, plus on cède et plus on combat selon ses conditions. Les avancées technologiques facilitent toujours plus cette absence de corps à corps. L'usage des médias comme façade et comme adjuvant renforce le pouvoir et l'efficacité de ce mode de combat dans les arènes politique et sociale. En ces périodes troubles, une campagne de type guérilla, associée à une cause quelconque, est particulièrement utile pour soulever tout un peuple contre de vastes entités, des grandes entreprises, des puissances bien établies. Dans ce genre de combat public, tout le monde veut se ranger du côté de la guérilla, parce que ses combattants sont plus investis dans la lutte et ne sont pas que des pions sur un échiquier.

Franklin Roosevelt pratiquait l'art de la guérilla. Il se battait en fuyant : il refusait toujours de devenir la cible des républicains. Il se servait des médias pour avoir l'air omniprésent et mener une guerre populaire contre les intérêts financiers. Il réorganisa par exemple le parti démocrate pour le décentraliser, le rendre plus mobile et plus fluide dans le cadre de batailles locales. Pour Roosevelt, pourtant, la guérilla n'était pas tant une stratégie cohérente qu'un style en soi. Comme beaucoup, il avait pressenti plus que calculé le pouvoir d'un comportement fuyant. Il se battait ainsi, et ainsi il gagnait. Mais pour que cette stratégie fonctionne à plein, il s'agit d'en user de manière consciente et rationnelle. La stratégie de guérilla est le revers de la guerre mais possède sa propre logique, cachée mais rigoureuse. On ne peut improviser une stratégie quelle qu'elle soit ;

il faut apprendre à réfléchir et à planifier d'une façon nouvelle, dans la mobilité, l'espace et l'abstraction.

Les premiers éléments à prendre en compte, ce sont les circonstances : votre campagne de guérilla doit y être parfaitement adaptée. Ce type de combat est particulièrement efficace contre un ennemi agressif mais intelligent, un Napoléon. Ces personnes ne supportent pas l'absence d'affrontement. Elles vivent pour manœuvrer, pour frapper, pour vaincre. Si elles n'ont pas de cible, cela paralyse complètement leur mental et leur combativité devient une faiblesse. Il est intéressant par ailleurs de noter que cette stratégie fonctionne en amour comme à la guerre et, là encore, Napoléon en fut victime. Par une séduction de type guérilla, l'impératrice le contraignit à la poursuivre en lui faisant miroiter des choses sans lui concéder la moindre prise véritable. Elle fit de lui son esclave.

Cette stratégie du vide est également fort efficace sur des personnes habituées à la guerre conventionnelle. Elles n'ont jamais expérimenté cette absence de contact, qui immobilise totalement leur puissance stratégique. De même, les gros appareils bureaucratiques sont les cibles idéales d'une stratégie de guérilla : ils ne sont capables de répondre que de la façon la plus classique. Dans tous les cas, une tactique de guérilla s'applique toujours mieux contre un grand adversaire, lent et tyrannique.

Lorsque vous avez décidé qu'une tactique de guérilla était appropriée aux circonstances, étudiez l'armée dont vous allez vous servir. Surtout, abandonnez l'idée d'une armée importante et conventionnelle : l'essentiel est d'être fluide et capable de frapper sous plusieurs angles à la fois. L'unité de base est la cellule, petit groupe d'hommes et de femmes très soudés, dévoués, motivés, que vous saupoudrerez partout. Ces cellules pourront proliférer jusqu'au sein du camp ennemi. C'est ainsi que Mao Zedong organisa son armée pour la Révolution chinoise, en infiltrant les nationalistes, en sabotant les villes, en laissant planer l'impression terrifiante que ses hommes étaient partout.

Lorsque le colonel John Boyd, de l'armée de l'air américaine, entra au Pentagone à la fin des années 1960 pour participer au programme de perfectionnement des avions de chasse à réaction, il se trouva face à une bureaucratie réactionnaire dominée par des intérêts plus commerciaux que militaires. Le Pentagone avait désespérément besoin d'une réforme, mais une guerre bureaucratique traditionnelle, une tentative pour convaincre directement l'équipe de l'importance de cette réforme, aurait été une entreprise totalement vaine. Boyd se serait simplement retrouvé isolé et mis à l'écart du système. Il décida plutôt de mettre en place une tactique de guérilla. La première étape, et la plus importante, fut d'organiser des cellules au sein du Pentagone. Elles étaient petites, difficiles à détecter et ne purent constituer des cibles pour les réactionnaires lorsqu'ils réalisèrent qu'il s'agissait bel et bien d'un combat. Boyd recruta ses hommes parmi les mécontents, ceux qui en avaient assez de ce *statu quo*, notamment les jeunes. Ces derniers sont toujours les plus réceptifs au changement et apprécient ce genre de tactique.

Une fois ses cellules en place, Boyd recevait en permanence des informations sur ce qui se passait au Pentagone, et pouvait ainsi anticiper le moment et le contenu des attaques qu'il allait subir. Ces cellules lui permettaient également de diffuser son influence *via* le bouche à oreille, s'infiltrant au plus profond de l'appareil bureaucratique. Le but principal est d'éviter les canaux formels de l'organisation et la tendance à la concentration. Optez pour la mobilité : votre armée doit rester clandestine et légère. Vous pouvez aussi rattacher vos cellules à une armée régulière, comme les Cosaques russes soutinrent le tsar. Ce mélange de conventionnel et de non-conventionnel s'avéra très efficace.

Une fois vos cellules organisées, il vous faut trouver le moyen de pousser l'ennemi à l'attaque. À la guerre, le plus facile est souvent de battre en retraite, puis de harceler l'ennemi de petits raids et de lui dresser des embuscades qui ne peuvent rester ignorées. Ce fut la stratégie pratiquée par T. E. Lawrence en Arabie au cours de la Première Guerre mondiale. Ce fut aussi celle de Jay Gould, génial financier américain du XIXe siècle qui appliqua régulièrement la tactique de la guérilla aux affaires et au quotidien. Son but était de créer un maximum de désordre sur les marchés, désordre qu'il pouvait donc anticiper et exploiter. L'un de ses principaux adversaires était le très agressif et très puissant commodore Cornelius Vanderbilt, auquel il disputa la compagnie ferroviaire Erie Railroad à la fin des années 1860. Gould parvint à se montrer présent tout en restant insaisissable ; il se fit des relations parmi les députés de l'État de New York et fit passer des lois contraires aux intérêts de Vanderbilt. Celui-ci, furieux, se lançait à la poursuite de Gould pour contre-attaquer, mais l'autre était déjà passé à une autre cible. Pour priver Vanderbilt de l'initiative stratégique, Gould l'énervait au maximum, chatouillait ses instincts compétitifs et virulents, puis le menait par le bout du nez en ne lui laissant aucune cible en vue.

Il savait aussi se servir des médias. Il publiait par exemple un article qui attaquait Vanderbilt sans le nommer, le dépeignant comme un affreux monopoliste. Vanderbilt, pour une question d'honneur, répondait, mais cela ne faisait que médiatiser davantage l'accusation qui le visait. En attendant, le nom de Gould n'apparaissait nulle part. Dans le cas présent, les médias servaient à la fois d'écran de fumée masquant les tactiques de guérilla, et d'outil à ces mêmes tactiques. Servez-vous des médias pour aiguillonner vos ennemis. Cela les oblige à dépenser leur énergie à se défendre, et vous, vous n'avez plus qu'à assister au spectacle ou bien à chercher une nouvelle proie à taquiner. Si l'ennemi n'a pas de véritable combat à mener, sa frustration le poussera à commettre des erreurs coûteuses.

Dans les stratégies conventionnelles, la question du ravitaillement est essentielle. En guérilla, vous exploitez vos ennemis au maximum en vous ravitaillant par leurs ressources, leur énergie et leur pouvoir. C'est ainsi que Mao approvisionna principalement son armée avec le matériel et les vivres pris à l'ennemi. Gould commença par infiltrer le cercle intime de Vanderbilt au titre de partenaire financier, puis se servit des immenses

ressources de son adversaire pour en financer la destruction. Usez des ressources ennemies : cela vous permettra de faire durer plus longtemps la campagne. Il faut de toute façon savoir vivre chichement pour obtenir ce que l'on veut sur le long terme.

Dans la majorité des conflits, le temps est un facteur qui se conforme à la loi de Murphy : si une chose est susceptible de mal tourner, elle finira infailliblement par mal tourner. Mais si votre armée est petite et relativement autonome, elle court moins de risques de dysfonctionnement. Et vous êtes ainsi certain que le temps joue contre votre ennemi : il devient pour lui un véritable cauchemar. Le moral dégringole, les ressources s'épuisent, et même les plus grands stratèges, tel Napoléon, se retrouvent face à des problèmes qu'ils n'avaient pas prévus. L'effet est exponentiel : comme des obstacles inattendus surgissent, l'ennemi se met à faire des erreurs, ce qui crée de nouveaux problèmes, et ainsi de suite.

En établissant votre stratégie, faites du temps votre arme offensive. Que vos manœuvres tiennent l'ennemi à distance, mais qu'il continue d'avancer, en pensant toujours qu'il est à une bataille de la victoire. Contentez-vous d'attendre qu'il se détériore lentement. Il rêve d'une contre-attaque soudaine et bien assénée, il s'imagine déjouant le piège que vous lui tendez et dont il se retirera avant que vous n'ayez pu frapper. Laissez-lui croire qu'il est tout proche de la victoire. Abandonnez-lui des positions clés jugées inexpugnables et multipliez toujours plus vos coups d'épingle. Plus il est affaibli, plus vous augmentez le rythme de vos attaques. Laissez-le espérer, laissez-le croire que cela vaut encore le coup jusqu'à ce que le piège soit bien en place. Ensuite, rompez le charme.

Tout comme vous vous servez du temps, contrairement aux traditions, servez-vous aussi de l'espace. Attirez l'adversaire hors du théâtre des opérations afin d'y mêler l'opinion publique internationale, faites de cette guerre une question politique mondiale ; l'espace deviendra trop grand pour que l'ennemi puisse le défendre tout entier. Lorsque votre tactique de guérilla consiste à jouer l'opprimé, un soutien politique est indispensable. Plus votre combat traîne en longueur, plus votre ennemi paraîtra moralement injuste et politiquement isolé. Il faut toujours rattacher son combat à une cause juste et digne.

Avec la tactique de la guérilla, il y a deux façons de gagner. La première est d'augmenter la puissance de vos attaques alors que l'ennemi s'affaiblit avant d'asséner le coup de grâce, comme les Russes le firent avec Napoléon. L'autre méthode est de vous servir de l'épuisement absolu de l'ennemi. Laissez-le abandonner, car pour lui, cela ne vaudra plus la peine de se battre. La deuxième option est la meilleure. Cela vous coûtera moins cher et préservera votre image : l'ennemi est tombé seul. Mais même une campagne de guérilla ne peut durer éternellement. Au bout d'un moment, le temps joue également contre vous. Si vous n'en voyez pas le bout, vous devez passer à l'attaque et en finir. Lors de la guerre du Vietnam, les Nord-Vietnamiens attendirent trop et cela leur coûta très cher. C'est pourquoi ils finirent par lancer l'offensive du Têt

en 1968, afin d'accélérer considérablement la détérioration de l'effort de guerre américain.

L'essence de la guérilla est la fluidité. L'ennemi tentera chaque fois de s'adapter à ce que vous faites, en essayant de trouver ses marques sur ce terrain inconnu. Il faut être prêt au changement afin de toujours agir à l'opposé des attentes de l'ennemi. Cela veut dire que vous reviendrez parfois à la guerre conventionnelle en concentrant votre armée pour attaquer ici ou là, avant de la disperser à nouveau. Visez le désordre et l'inconnu. Attention : cette guerre est avant tout psychologique. C'est au niveau stratégique que vous refusez à l'ennemi la moindre prise, la moindre cible à pointer. C'est son esprit qui ne peut vous saisir et c'est lui qui tombe le premier.

Image : Le moustique. La plupart des animaux ont une tête, un dos et des flancs que vous pouvez attaquer ou menacer. Mais le moustique se résume à un bourdonnement insupportable à l'oreille, qui semble venir de partout. Impossible de l'attraper, vous ne le voyez pas. En revanche, votre épiderme, tendre et fragile, est la cible idéale. Au bout d'un certain nombre de piqûres, vous finissez par comprendre que la seule solution est d'arrêter de se battre, et de s'éloigner le plus loin possible.

Autorité : Tout ce qui a une forme peut être vaincu. Tout ce qui prend une forme peut être contrecarré. C'est pourquoi les sages cachent leurs formes dans le néant et laissent leurs esprits s'envoler dans le vide. (Huainanzi, IIe siècle av. J.-C.)

A CONTRARIO

Il est extrêmement difficile de contre-attaquer face à une stratégie de guérilla, et c'est bien ce qui la rend aussi efficace. Si vous vous retrouvez face à un tel adversaire et que vous vous servez de méthodes conventionnelles, vous êtes un jouet entre ses mains. Dans ce type de guerre, il ne sert à rien de gagner des batailles et d'obtenir des territoires. La seule stratégie valable est de prendre le contre-pied de la guérilla, d'en neutraliser les avantages. Il faut alors refuser à l'adversaire le temps et l'espace dont il a besoin pour être efficace. Il faut l'isoler, physiquement, politiquement et moralement. Et, surtout, ne répondez jamais graduellement en lâchant vos forces de manière progressive, comme le firent les États-Unis lors de la guerre du Vietnam. Avec un tel adversaire, votre seule chance de salut est de remporter une victoire rapide et décisive. Si cela vous paraît impossible, mieux vaut vous retirer tant qu'il est encore temps, avant de vous laisser embourber dans une guerre interminable dans laquelle l'ennemi tente de vous attirer.

27

DONNEZ L'ILLUSION DE TRAVAILLER DANS L'INTÉRÊT DES AUTRES : LA STRATÉGIE DE L'ALLIANCE

La meilleure façon de faire progresser vos intérêts en fournissant peu d'efforts et sans répandre de sang est de vous créer un réseau d'alliances en constante évolution. Servez-vous des autres pour compenser vos faiblesses, faire le sale travail, combattre à votre place ; dépensez leur énergie à vous propulser. Toute la finesse de cet art consiste à savoir choisir ses alliés en fonction des besoins du moment pour combler les fissures de votre position. Offrez-leur des cadeaux, votre amitié, aidez-les si nécessaire – n'importe quoi pour les aveugler et les rendre tributaires de vous. Parallèlement, travaillez à dissoudre les alliances des autres, à affaiblir vos ennemis en les isolant. Vous formerez ainsi des coalitions utiles tout en restant libre de tout mauvais attachement.

LE CHIEN,
LE COQ ET LE RENARD

Un chien et un coq ayant fait société allaient par chemins. Le soir venu, le coq monta sur un arbre pour y dormir, et le chien se coucha au pied de l'arbre qui était creux. Or le coq ayant, suivant son habitude, chanté avant le jour, un renard l'entendit, accourut et, s'arrêtant en bas de l'arbre, le pria de descendre vers lui ; car il désirait embrasser une bête qui avait une si belle voix. Le coq lui dit d'éveiller d'abord le portier qui dormait au pied de l'arbre : il descendrait, quand celui-ci aurait ouvert. Alors, comme le renard cherchait à parler au portier, le chien bondit brusquement et le mit en pièces. Cette fable montre que les gens sensés, quand leurs ennemis les attaquent, leur donnent le change en les adressant à de plus forts.

ÉSOPE, FABLES, VI[e] SIÈCLE AV. J.-C., traduit par Émile Chambry, Paris, 1927

L'ALLIÉ PARFAIT

En 1467, Charles de Charolais, dit « le Téméraire », était âgé de trente-quatre ans ; il apprit la nouvelle qu'il attendait secrètement depuis longtemps : son père, duc de Bourgogne et connu sous le nom de Philippe le Bon, venait de mourir. Charles lui succédait. Le père et le fils s'étaient querellés des années durant. Philippe était un homme patient et terre à terre. Au cours de son règne, il avait progressivement étendu le territoire déjà considérable du duché de Bourgogne. Charles était plus ambitieux et belliqueux. Les terres dont il héritait étaient immenses : elles comprenaient les Flandres, la Hollande, la Zélande et le Luxembourg, ainsi que l'important duché de Bourgogne lui-même. En tant que duc, Charles avait dorénavant le pouvoir et les moyens de réaliser la conquête dont il avait toujours rêvé : l'Allemagne actuelle et les territoires plus à l'est.

Cependant, deux obstacles entravaient sa route. Il y avait d'abord les cantons suisses indépendants à l'est de la Bourgogne. Charles aurait à les incorporer par la force dans son territoire avant d'entrer dans le Sud de l'Allemagne. Les Suisses étaient de fiers guerriers ; ils n'étaient pas prêts à se laisser envahir sans se défendre. Mais dans les faits, ils n'étaient pas de taille à faire face à l'armée bourguignonne. Le second obstacle était le roi de France, Louis XI, cousin de Charles et son rival de toujours. La France était alors un État féodal composé de plusieurs duchés comme la Bourgogne, tous vassaux du roi. Mais ces duchés étaient en réalité des puissances indépendantes qui pouvaient s'allier entre elles si le roi se risquait à les provoquer. La Bourgogne était le duché le plus puissant de tous et tout le monde savait que Louis XI rêvait de se l'approprier pour enfin faire de la France une puissance unie.

Mais Charles était confiant ; il se savait supérieur à son cousin à la guerre comme en diplomatie. Après tout, Louis XI était un homme faible et doux. Comment expliquer autrement son étrange engouement pour les cantons suisses ? Depuis le début de son règne, Louis XI les avait assidûment courtisés, les traitant presque comme des égaux de la France. Il y avait de nombreux États autrement plus puissants avec lesquels il aurait pu faire alliance pour gagner du pouvoir, mais il semblait obsédé par la Suisse. Peut-être se sentait-il une affinité avec leur mode de vie simple. Pour un roi, il avait des goûts plutôt frustes. Louis XI avait une aversion notoire pour la guerre et préférait acheter la paix, même à un prix élevé, que lever une armée.

Charles devait donc frapper tout de suite, avant que Louis XI ne se réveille et ne commence à agir en véritable roi. Il établit donc un plan à la mesure de ses ambitions : il se dirigerait d'abord vers l'Alsace, entre la France et l'Allemagne, et s'approprierait les faibles royaumes de la région. Il s'allierait ensuite au grand roi guerrier d'Angleterre, Édouard IV, qu'il persuaderait d'amener une armée à Calais. Ainsi, sa propre armée rejoindrait les Anglais à Reims, où Édouard IV serait sacré roi de France. Le duc et Édouard IV, alliés, ne feraient qu'une bouchée de l'armée de Louis XI. Le duc pourrait ensuite se diriger vers l'est, pour prendre les

cantons suisses, tandis qu'Édouard IV se dirigerait vers le sud. Ensemble, ils formeraient une puissance dominante en Europe.

En 1474, tout était en place. Édouard IV avait accepté le plan. Le duc se dirigea vers le nord du Rhin. Au tout début de ses manœuvres, il apprit qu'une large armée suisse avait envahi son pays natal, la Bourgogne. Cette armée avait été financée par le roi Louis XI lui-même. Cet acte était clairement un signal : Louis XI et les Suisses n'accepteraient aucune invasion des cantons, mais Charles avait suffisamment de troupes pour chasser les Suisses de Bourgogne. Il n'était pas homme à se laisser provoquer de la sorte. Les deux alliés paieraient le prix de cette invasion sauvage.

Au cours de l'été de l'an 1475, l'armée anglaise, la plus vaste jamais rassemblée pour une invasion de la France, arriva à Calais sous le commandement personnel d'Édouard IV. Charles alla à sa rencontre pour finaliser leur plan et trinquer à leur réussite. Puis il retourna à ses propres troupes qui traversaient la Lorraine en prévision de la grande alliance avec les forces anglaises à Reims.

Mais une nouvelle perturbante parvint aux oreilles de Charles : ses espions à la cour de France lui rapportèrent que Louis XI avait entamé des négociations secrètes avec Édouard IV. Apparemment, il avait convaincu le roi anglais que Charles se servait de lui et que l'on ne pouvait lui faire confiance. Sachant que les finances anglaises étaient en difficulté, Louis XI lui avait proposé des conditions de paix généreuses, comprenant notamment une importante pension annuelle versée directement au roi et à sa cour. Il lui avait offert de grands festins bien arrosés. Ainsi, au plus grand désarroi du duc, Édouard IV céda, signa le traité et repartit outre-Manche avec ses hommes.

À peine le duc avait-il appris ces nouvelles désastreuses que Louis XI lui envoya des émissaires afin de négocier une trêve de long terme entre la France et la Bourgogne. C'était typique de ce roi : ses actes étaient totalement irréfléchis et contradictoires. Que croyait-il ? S'il signait cette trêve, le duc pourrait marcher sur les cantons suisses en toute confiance, sachant que la France n'interférerait pas. Peut-être le roi était-il guidé par sa grande peur de la guerre ? Trop heureux, Charles signa la trêve sans hésiter.

Les Suisses étaient scandalisés : Louis XI était leur allié, et alors que le danger menaçait, il les abandonnait ! Mais ils avaient l'habitude de se battre seuls ; il ne leur restait plus qu'à mobiliser chaque homme en âge de combattre.

À la fin de l'hiver 1477, Charles le Téméraire, impatient de gagner, traversa le Jura vers l'est. Les Suisses l'attendaient de pied ferme près de la ville de Grandson. C'était la première fois que le duc se battait contre les Suisses ; ce fut pour lui une surprise totale. La bataille commença au son inquiétant des cors suisses, qui résonnaient dans les montagnes, créant un tintamarre effrayant. Puis, des milliers de soldats suisses dégringolèrent les versants et s'abattirent sur les Bourguignons. Ils se déplaçaient avec une précision incroyable, organisés en phalanges qui, hérissées d'énormes piques, étaient semblables aux aiguilles d'un hérisson géant en

Les actions auxquelles les princes sont contraints dans les commencements de leur élévation sont également imposées aux républiques, jusqu'à ce qu'elles soient devenues puissantes et que la force seule leur suffise et comme Rome, en toute occasion, tint des événements ou de son choix les moyens nécessaires à son agrandissement, elle ne manqua pas non plus de celui-là. Dans le commencement, elle ne pouvait présenter à ses voisins un leurre plus puissant que celui dont nous avons parlé plus haut, et qui consistait à s'en faire comme des associés ; nom spécieux sous lequel elle en fit des esclaves, ainsi que le démontrent les Latins et les autres peuples qui l'environnaient. D'abord elle se servit de l'appui de leurs armées pour dompter les peuples voisins et se faire regarder comme chef de la confédération. Après qu'elle les eut tous subjugués, elle s'éleva si haut qu'elle put facilement abattre quiconque aurait tenté de lui résister. Les Latins ne s'aperçurent enfin qu'ils étaient tout à fait esclaves que lorsqu'ils virent les Samnites, deux fois vaincus, forcés d'en venir à un accord.

NICOLAS MACHIAVEL, 1469-1527, ŒUVRES POLITIQUES DE MACHIAVEL, traduit par Jean-Vincent Périès, Charpentier, Paris, 1851

Six à la troisième place signifie :
Il rencontre un compagnon. Tantôt il bat le tambour, tantôt il s'arrête. Tantôt il sanglote, tantôt il chante.
Ici la source de force ne se trouve pas dans l'essence de la personne, mais dans les relations avec d'autres hommes. Si proches que nous soyons d'eux, si notre centre de gravité dépend d'eux, il est inévitable que nous soyons ballottés entre la joie et le chagrin. Tantôt être transporté au septième ciel et pousser des cris de joie, tantôt être accablé jusqu'à la mort, tel est le destin de ceux qui sont asservis à un accord intérieur avec d'autres hommes qui les aiment.

YI KING,
LE LIVRE DES MUTATIONS,
traduit et adapté par Étienne Perrot de la traduction allemande du Père Richard Wilhelm

mouvement. Les flancs et les arrières étaient protégés par des hallebardiers qui faisaient tournoyer leurs masses d'arme. C'était une vision de cauchemar. Pour briser les phalanges, le duc lança sa cavalerie en plusieurs vagues, qui se firent massacrer les unes après les autres. Sa lourde artillerie était difficile à déplacer en terrain montagneux. Les Suisses se battaient avec un extraordinaire courage et leurs formations étaient impossibles à percer.

Une force de réserve suisse, cachée dans les bois à droite des Bourguignons, apparut soudain et attaqua. L'armée du duc se retira en désordre. La bataille finit en massacre, auquel le duc échappa miraculeusement.

Quelques mois plus tard, les Suisses passèrent à l'attaque et entrèrent en Lorraine. En janvier 1478, le Téméraire contre-attaqua avec des forces affaiblies ; les Bourguignons furent de nouveau mis en déroute et, cette fois, le duc n'eut pas autant de chance. Son corps fut retrouvé sur le champ de bataille, le crâne fendu par une hallebarde suisse et le corps percé de lances.

Au cours des mois qui suivirent la mort de Charles le Téméraire, Louis XI absorba la Bourgogne, éliminant le principal obstacle féodal à une France unifiée. Sans le savoir, le duc avait largement contribué au plan de Louis XI, qui était de le détruire sans perdre un seul soldat français.

Interprétation

Le roi Louis XI, surnommé « l'Universelle Araigne », était connu pour les toiles dans lesquelles il prenait au piège ses adversaires. Son génie était de toujours avoir une longueur d'avance et d'atteindre ses buts par des voies détournées. La plus grande de ses ambitions était de transformer la France, État féodal, en une grande puissance unifiée. L'obstacle majeur était la Bourgogne. Il ne pouvait l'affronter face à face : son armée était trop faible comparée à celle de Charles le Téméraire, et il ne voulait pas prendre le risque de provoquer une guerre civile. Avant son couronnement, Louis XI s'était donc brièvement battu contre les Suisses et avait pu constater l'efficacité brutale de leur système de phalanges et l'avantage qu'ils avaient en terrain montagneux. Il les savait quasiment invincibles. Louis XI mûrit donc le plan de pousser Charles à envahir ces cantons, où sa machine militaire serait littéralement broyée.

Les fils de la toile de Louis XI étaient finement tissés. D'abord, il passa des années à courtiser les Suisses, à forger des liens qui les aveuglèrent quant à ses buts ultimes. Cette alliance brouilla les idées de l'arrogant duc bourguignon, qui ne comprenait pas comment Louis XI comptait se servir d'un tel allié. Le roi savait aussi que, en poussant la Suisse à envahir la Bourgogne en 1474, cela ferait enrager le duc au point qu'il perdrait toute patience et se vengerait sans plus attendre.

Lorsque Édouard IV arriva à Calais, le roi avait prévu cette invasion et y était préparé. Au lieu d'essayer de combattre ce puissant adversaire, il s'appliqua à amadouer le roi anglais pour rompre son alliance avec la

Bourgogne, en faisant appel à ses intérêts personnels : sans risquer une seule bataille loin de chez lui, Édouard IV recevrait des avantages financiers trop importants pour être refusés. Gardant une longueur d'avance, Louis XI savait que, quand il se serait approprié le riche duché de Bourgogne, il pourrait sans effort payer Édouard IV. Abandonné par les Anglais, le Téméraire était isolé, mais toujours aussi déterminé à se venger de cette invasion de la Bourgogne. C'est là que Louis XI tendit la main au duc pour la signature d'un traité : il débarrassait ainsi Charles du dernier obstacle qui l'empêchait de prendre les cantons suisses. Ce nouveau traité allait faire enrager ses amis suisses, mais qu'importait ? Louis XI n'accordait pas beaucoup d'importance à cette amitié ; avec ou sans lui, les Suisses défendraient leurs terres. Patient et déterminé, ne quittant pas des yeux son objectif, Louis XI se servait de ces alliances comme de machines de guerre, afin de laisser les autres écraser les ennemis pour lui.

Instinctivement, nous comprenons tous l'importance d'avoir des alliés. Toutefois, nous agissons souvent sous le coup de l'émotion et des sentiments, sans prendre le temps de réfléchir en stratèges : les alliances à faire ne sont pas toujours celles que l'on croit. On commet souvent l'erreur de penser que plus on a d'alliés, mieux c'est ; pourtant, la qualité importe plus que la quantité. Lorsqu'on a trop d'alliés, on court le risque inutile de se laisser entraîner dans les guerres des autres. Mais à l'inverse, certains pensent parfois qu'il suffit d'un seul allié puissant ; attention, ce type d'allié se sert généralement de vous, puis vous jette lorsque vous ne lui êtes plus utile, comme Louis XI le fit avec les Suisses. Il n'est jamais bon de ne dépendre que d'une personne. Enfin, on choisit parfois les alliés les plus sympathiques, ceux dont on pense qu'ils resteront loyaux. Mais nos émotions nous égarent.

Les parfaits alliés sont ceux qui peuvent vous fournir quelque chose que vous ne pouvez obtenir seul. Ils ont les ressources dont vous manquez. Ils feront le sale travail, se battront à votre place. Comme les Suisses, ce ne sont pas toujours les plus évidents ou les plus puissants. Soyez créatif, cherchez des alliés à qui vous aussi, vous avez quelque chose à offrir, afin d'établir un lien d'intérêt mutuel. Si vous perdez ce type d'alliés, vous n'en souffrirez guère, vous ne vous sentirez pas trahi. Ce sont des outils éphémères. Lorsque vous n'en avez plus besoin, il n'y a aucun mal à se détourner d'eux ou à s'en débarrasser.

Les forces d'un puissant allié peuvent être utiles et
bonnes pour ceux qui font appel à elles… mais dangereuses
pour ceux qui en dépendent.
NICOLAS MACHIAVEL, *Le Prince*, 1513

LES FAUSSES ALLIANCES

Murray Bowen était, dans les années 1960, professeur de psychiatrie clinique à l'université de Georgetown et thérapeute familial mondialement

LE RENARD ET LE BOUC

Un renard étant tombé dans un puits se vit forcé d'y rester. Or un bouc pressé par la soif étant venu au même puits, aperçut le renard et lui demanda si l'eau était bonne. Le renard, faisant contre mauvaise fortune bon cœur, fit un grand éloge de l'eau, affirmant qu'elle était excellente, et il l'engagea à descendre. Le bouc descendit à l'étourdie, n'écoutant que son désir. Quand il eut étanché sa soif, il se consulta avec le renard sur le moyen de remonter. Le renard prit la parole et dit : « J'ai un moyen, pour peu que tu désires notre salut commun. Veuille bien appuyer tes pieds de devant contre le mur et dresser tes cornes en l'air ; je remonterai par là, après quoi je te reguinderai, toi aussi. » Le bouc se prêta avec complaisance à sa proposition, et le renard, grimpant lestement le long des jambes, des épaules et des cornes de son compagnon, se trouva à l'orifice du puits, et aussitôt s'éloigna. Comme le bouc lui reprochait de violer leurs conventions, le renard se retourna et dit : « Hé ! camarade, si tu avais autant d'idées que de poils au menton, tu ne serais pas descendu avant d'avoir examiné le moyen de remonter. »
C'est ainsi que les hommes sensés ne doivent entreprendre aucune action, avant d'en avoir examiné la fin.

ÉSOPE, FABLES,
VIe SIÈCLE AV. J.-C.,
traduit par
Émile Chambry,
Paris, 1927

connu. En novembre 1966, en rentrant chez lui à Waverly, dans le Tennessee, il dut faire face à une crise au sein de sa propre famille. Ils faisaient partie des notables de Waverly depuis plusieurs générations. Murray était l'aîné d'une fratrie de cinq enfants. Le troisième enfant, un garçon surnommé June, s'occupait des affaires familiales depuis quelque temps. Toujours surmené, ayant le sentiment de n'être pas reconnu, June exigeait une part majoritaire du gâteau. Le père le soutenait, mais la mère était contre. Tous les membres de la famille prenaient parti. La situation était tendue.

Au même moment, un deuil dans la belle-famille de June toucha durement sa femme : elle en fut si déprimée que cela finit par affecter la santé de June lui-même. La famille fut victime d'une réaction en chaîne et la sœur de Murray, l'avant-dernière et la moins stable, commença à ressentir des symptômes nerveux inquiétants. Mais Murray avait surtout peur pour son père, qui avait le cœur fragile. En tant que thérapeute familial, Murray Bowen avait déjà eu l'occasion d'étudier un phénomène qu'il appelait la « vague d'anxiété » : un événement périphérique déclencheur d'un ouragan affectif, conduisant parfois à la mort du membre le plus âgé ou le plus vulnérable de la famille. Bowen devait à tout prix trouver le moyen de briser cette vague d'anxiété qui balayait sa propre famille.

Le problème était que Bowen traversait lui-même une crise personnelle et professionnelle. Dans l'une de ses théories majeures, il soutenait que chaque membre d'une famille est en bonne santé dans la mesure où il parvient à se distinguer de sa fratrie et de ses parents, à affirmer sa propre identité et à prendre personnellement ses décisions tout en restant intégré et investi dans la famille. D'après lui, c'est une tâche difficile pour quiconque. Une famille fabrique une sorte d'ego collectif, un réseau affectif très serré. Il faut beaucoup d'efforts et de tentatives pour prendre son autonomie hors de ce système. Bowen savait que ce processus était indispensable pour tous, mais plus encore pour un thérapeute familial, qui ne pouvait convenablement aider ses patients s'il n'avait pas su lui-même se différencier de sa propre famille. Il risquait de projeter ses problèmes personnels dans sa vie professionnelle.

Et en effet, le professeur Murray Bowen, quinquagénaire qui avait travaillé des années durant sur ses relations avec sa famille, se retrouvait aspiré par la dynamique de groupe et régressait affectivement, incapable de penser par lui-même chaque fois qu'il rentrait dans le Tennessee. Cela le déprimait et le frustrait profondément. Il décida de tenter une expérience radicale lors de son prochain retour chez ses parents.

Fin janvier 1967, June Bowen reçut une longue lettre de son frère Murray. Les deux hommes ne s'étaient pas écrit depuis un certain temps. June en voulait à son frère et l'évitait depuis plusieurs années parce qu'il sentait que leur mère prenait toujours le parti de Murray. C'était pourtant lui, June, qui s'occupait de l'entreprise familiale. Dans sa lettre, Murray répéta plusieurs ragots qui circulaient dans la famille au sujet de June, tout en lui disant que,

jugé trop « sensible », il n'était pas censé les apprendre. Murray disait qu'il était fatigué de ces histoires, qu'il en avait assez qu'on lui explique comment s'occuper de son frère. Il préférait, affirmait-il, communiquer directement avec lui. Il termina la lettre en disant qu'il n'était pas nécessaire qu'ils se croisent la prochaine fois qu'il viendrait voir ses parents, puisqu'il lui avait dit tout ce qu'il avait à lui dire. Et il signa : « Ton frère fouineur. »

Quand il reçut cette lettre, June fut hors de lui. Murray l'avait délibérément exclu de la famille. Quelques jours plus tard, leur plus jeune sœur reçut elle aussi une lettre de Murray, où il disait qu'il avait entendu parler de sa dépression et qu'il avait demandé par écrit à June de s'occuper d'elle jusqu'à ce que lui, Murray, arrive. Il signa : « Ton frère inquiet. » Cette lettre irrita autant la sœur que l'autre avait irrité June ; elle en avait assez qu'on la traite comme si elle était malade, cela ne faisait qu'accroître son stress. Après un court intervalle, Murray envoya une troisième lettre, cette fois-ci à sa mère. Il évoqua les lettres qu'il avait écrites aux deux autres. Il essayait de sortir la famille de la crise en attirant l'attention de tous sur lui-même. Il disait qu'il souhaitait perturber son frère et qu'il avait les moyens de le pousser encore plus loin si nécessaire mais, prévint-il, il n'était jamais sage de livrer ses informations à « l'ennemi », aussi sa mère devait-elle garder tout ça pour elle. Il signa : « Ton fils stratège. » Croyant qu'il avait perdu la raison, sa mère brûla la lettre.

Ces lettres firent beaucoup jaser dans la famille ; tout le monde se jetait des accusations, disait ses angoisses et ses inquiétudes. C'était la panique, mais June était l'œil du cyclone. Il montra la lettre de Murray à sa mère, qui en fut très perturbée. June promit que lorsque Murray serait là, non seulement il ne l'éviterait pas, mais il l'affronterait face à face.

Murray arriva à Waverly au début du mois de février. Lors du second soir de sa visite, à un dîner chez sa sœur, June arriva avec sa femme. Le père et la mère des deux frères étaient également présents. L'entrevue dura deux heures, et tourna surtout autour de Murray, de June et de leur mère. Ce fut une vraie dispute familiale. June, furieux, menaça de traîner son frère en justice pour diffamation et accusa sa mère de conspirer avec son favori. Lorsque Murray confirma qu'il était de mèche avec sa mère, que tout cela avait été planifié depuis bien des années, elle fut scandalisée, nia tout en bloc et déclara qu'elle ne dirait plus jamais rien à Murray. June rapporta ses propres ragots au sujet de son monsieur-je-sais-tout de frère ; Murray répondit que c'était amusant, mais qu'il en connaissait de bien meilleurs. Toute la conversation portait sur des questions personnelles, et beaucoup d'émotions refoulées sortirent. Mais Murray resta étrangement détaché. Il s'assura de ne pas prendre parti. Personne n'était vraiment satisfait de ses réponses.

Le jour suivant, lorsque Murray arriva chez June, celui-ci fut étonnamment heureux de le voir. Murray lui rapporta d'autres cancans familiaux, notamment une conversation où on lui avait dit à quel point June arrivait à gérer la situation au vu de tout le stress qu'il subissait. June, très touché, se mit à raconter ses problèmes à son frère : il était très

Je considérais la plupart des gens que je rencontrais uniquement et exclusivement comme susceptibles de devenir mes porteurs dans le cadre des voyages de mon ambition. Tous ou presque s'épuisaient tôt ou tard à la tâche. Incapables de supporter les longs trajets que je leur imposais à marche forcée et par tous les temps, ils mouraient en chemin. J'en prenais d'autres. Pour les attacher à mon service, je promettais de les conduire là où j'allais moi-même, ce pinacle de gloire que les grimpeurs désirent désespérément atteindre…

SALVADOR DALÍ, THE SECRET LIFE OF SALVADOR DALÍ, 1942

inquiet pour leur sœur et se demandait même si elle n'était pas attardée. Plus tard, Murray se rendit chez sa sœur et lui rapporta ce que June venait de lui dire. Elle était tout à fait capable de se prendre en charge, répliqua-t-elle, et en avait vraiment assez que sa famille se montre aussi intrusive. Il rendit ainsi visite à tous les membres de la famille. À chaque fois, lorsque quelqu'un commençait à cancaner ou tentait de mettre Murray de son côté, celui-ci déjouait la tentative par un commentaire neutre ou rapportait ces propos à la personne concernée.

Lorsque Murray partit, tout le monde vint lui dire au revoir. La sœur semblait apaisée, tout comme le père. L'ambiance était remarquablement meilleure. Une semaine plus tard, la mère de Murray lui envoya une lettre qui se terminait ainsi : « Malgré tous ces hauts et ces bas, ton dernier séjour à la maison était de loin le meilleur. » Désormais, June écrivait régulièrement à son frère. Le conflit au sujet de l'entreprise familiale était désamorcé et réglé. Tout le monde attendait les visites de Murray, bien qu'il continuât à tout déballer systématiquement sans se mouiller.

Murray mit plus tard cet incident par écrit et l'inclut dans tous ses enseignements sur la thérapie familiale. Ce fut pour lui le tournant de sa carrière.

Interprétation

La stratégie de Bowen dans l'expérience qu'il mena sur sa famille était très simple : il fit en sorte qu'aucun membre de la famille ne puisse lui faire prendre parti ni l'inclure dans une sorte d'alliance. Il créa comme un tourbillon affectif pour sortir tout le monde de cette impasse, en visant notamment June et leur mère, les forces centrifuges de cette dynamique d'immobilisme. Il leur fit voir les choses d'une façon nouvelle, en les poussant à parler de leurs problèmes intimes au lieu de les éviter. Il prit sur lui pour rester calme et rationnel, ravalant son envie de plaire à tous et de fuir la confrontation.

Au cours de son expérience, Bowen ressentit un sentiment merveilleux de légèreté, proche de l'euphorie. Pour la première fois de sa vie, il se sentait connecté à sa famille sans être submergé par les émotions. Il pouvait discuter, argumenter et plaisanter sans régresser ni se forcer à être agréable. Ce comportement avec sa famille lui facilita considérablement la vie.

Bowen nota également l'effet de ce comportement sur les autres. Cela rompait d'abord un mode de communication devenu habituel : June ne pouvait plus l'éviter, leur sœur n'intériorisait plus tous les problèmes de la famille, la mère ne se servait plus de lui comme d'une béquille. Puis ils furent tous attirés vers lui. Son refus de prendre parti leur permettait de s'ouvrir pleinement. L'impasse dans laquelle était la famille, les ragots et les secrets, les alliances non dites furent brisés en un seul séjour. D'après Bowen, cela transforma définitivement les choses.

Bowen appliqua cette théorie et sa pratique à un cercle plus large que celui de la famille. Il songeait notamment à son environnement professionnel, qui possédait un véritable ego familial et un système affectif

qui le rongeaient à chaque fois qu'il s'y plongeait. Les gens le forçaient à des alliances dont il ne voulait pas, critiquaient les collègues absents, rendaient impossible tout détachement. Cela n'aurait rien résolu que d'éviter ces conversations ; il serait resté affecté par cette dynamique de groupe en se montrant tout simplement incapable de la gérer. Mais il aurait également été frustrant pour lui d'écouter tout cela sans ouvrir la bouche. Bowen devait agir pour rompre la dynamique d'une façon ou d'une autre. Il usa de la même tactique qu'avec sa famille, et cela fut très efficace. Il sema le trouble tout en restant détaché et, comme en famille, il nota le pouvoir considérable que lui conférait cette autonomie.

Personne ne peut aller bien loin sans alliés. Ceci dit, il faut savoir reconnaître un vrai allié d'un faux. Une fausse alliance provient d'un besoin affectif immédiat. Vous devez alors donner quelque chose de vous et cela vous empêche de prendre vos propres décisions. Une bonne alliance répond aux intérêts des deux parties, chacune palliant les faiblesses de l'autre. Cela ne conduit pas à une perte d'identité au profit de celle du groupe ; il n'est pas question de s'inquiéter des problèmes affectifs des autres. Vous restez libre. Vous vous trouverez toujours dans des groupes fusionnels, qui vous obligent à toutes sortes de fausses alliances et font appel à vos émotions. Il faut alors chercher une position de force et de pouvoir : il s'agit de savoir interagir avec l'autre en restant autonome. Vous devez adroitement éviter les fausses alliances en vous montrant provocant, ce qui empêchera les autres de vous piéger. Vous secouerez la dynamique en visant les chefs et les trouble-fête. Une fois que vous êtes à même de rester rationnel au sein du groupe, vous pouvez alors rejoindre une alliance sans investissement affectif. En tant que membre du groupe mais affectivement autonome, vous en deviendrez vite le centre d'attention et de gravité.

LE LION ET L'ONAGRE

Le lion et l'onagre chassaient aux bêtes sauvages, le lion usant de sa force, l'onagre de la vitesse de ses pieds. Quand ils eurent pris un certain nombre de pièces, le lion partagea et fit trois parts qu'il étala. « Je prendrai la première, dit-il, comme étant le premier, puisque je suis roi ; la deuxième aussi, comme associé à part égale ; quant à la troisième, celle-là te portera malheur, si tu ne te décides pas à décamper. »

Il convient en toutes choses de se mesurer à sa propre force, et de ne point se lier ni s'associer à de plus puissants que soi.

ÉSOPE, FABLES, VIe SIÈCLE AV. J.-C., traduit par Émile Chambry, Paris, 1927

> Passez à l'action sous le couvert d'aider l'intérêt de quelqu'un d'autre, mais en ne favorisant que votre intérêt au bout du compte… C'est le parfait stratagème pour réaliser vos ambitions car l'avantage que vous semblez offrir ne sert qu'à influencer la volonté de l'autre. Il croira que ses intérêts sont bien servis alors qu'ils desservent les vôtres.
>
> BALTASAR GRACIÁN (1601-1658)

LES CLEFS DE LA GUERRE

Pour survivre et avancer dans la vie, nous sommes constamment obligés d'utiliser les autres : obtenir des ressources, être protégé, trouver une compétence que l'on ne possède pas. Mais le terme « utiliser », en relations humaines, est très mal connoté. On se sent en permanence tenu de rendre ses actions plus nobles qu'elles ne le sont. On préfère parler d'entraide, de partenariat, d'amitié.

Mais ce n'est pas qu'une question de sémantique ; cette confusion est dangereuse et risquée. Lorsque vous cherchez un allié, vous avez un

intérêt, un besoin à combler. C'est une question pratique, stratégique, dont dépend votre succès. Si les émotions et les apparences prennent le dessus et vous dictent vos alliances, vous êtes en danger. L'art de l'alliance relève de votre capacité à distinguer l'amitié de l'intérêt.

Il faut tout d'abord comprendre que nous nous servons tous des gens qui nous entourent (Bowen est allé jusqu'à se servir de sa propre famille, au cours d'une expérience, pour résoudre un problème professionnel). Il n'y a aucune honte à cela, aucune culpabilité à avoir. De même, ne le prenez pas personnellement lorsque vous réalisez que quelqu'un se sert de vous : c'est une nécessité humaine et sociale. Une fois que vous avez compris cela, apprenez à faire ces alliances nécessaires et stratégiques, à vous unir à des personnes qui peuvent vous obtenir quelque chose que vous n'avez pas. Il faut que vous résistiez à la tentation de laisser vos émotions vous guider : vos besoins affectifs seront assouvis par votre vie personnelle ; il faut savoir les laisser derrière soi lorsqu'on entre dans l'arène de la société. Les alliances qui vous seront le plus utiles sont celles où les deux parties se rendent mutuellement service. Vous ne tirerez rien de bon d'une alliance déterminée par les émotions, les amitiés ou les liens moraux. Montrez-vous stratégique dans vos alliances, cela vous évitera de tomber dans les filets où tant de gens se débattent.

Ces alliances sont des tremplins vers votre but. Au cours de votre vie, vous bondirez d'un tremplin à un autre, en fonction de vos besoins. Une fois arrivé en haut, vous devrez les laisser derrière vous. Ce changement permanent reposant sur l'utilisation de vos alliés, c'est ce que l'on appelle le « jeu d'alliances ».

Bien des principes clés du jeu d'alliances ont été établis à l'époque de la Chine antique. Le pays était composé de nombreux États dont la situation variait sans cesse : faibles un jour, puissants le lendemain, puis de nouveau faibles. La guerre était une affaire dangereuse, car un État qui en envahissait un autre éveillait la méfiance de ses voisins et se retrouvait souvent perdant à long terme. À l'inverse, un État trop loyal vis-à-vis d'un allié se trouvait entraîné dans des guerres dont il ne pouvait se retirer et qui le conduisaient parfois à la ruine. Il était donc presque plus important de savoir faire de bonnes alliances que de savoir se battre. Les hommes d'État qui maîtrisaient cet art étaient plus puissants que les dirigeants militaires.

C'est par le jeu d'alliances que l'État de Chin put s'étendre progressivement au cours de la période troublée de la guerre des Trois Royaumes, de 403 à 221 av. J.-C. L'État de Chin s'alliait à des États lointains et attaquait ses voisins. L'État envahi ne pouvait compter sur ses voisins puisqu'ils étaient alliés à celui de Chin. Si Chin devait combattre un ennemi qui avait un allié important, il s'attachait d'abord à dissoudre cette alliance, en semant la zizanie, en répandant des rumeurs, en achetant l'un des deux partis. L'alliance finissait par se rompre, puis Chin envahissait les deux États, l'un après l'autre. Progressivement, il avala ainsi tous les États voisins jusqu'à ce que, à la fin du IIIe siècle av. J.-C., il parvint à unifier toute la Chine, ce qui n'était pas une mince affaire.

L'État de Jin, situé dans ce qui est aujourd'hui le Shaanxi, augmentait régulièrement sa force en absorbant de petits voisins. Il en avait deux dans le sud, Hu et Yu. Au printemps de la dix-neuvième année du roi Hui de Zhou (658 av. J.-C.), le duc Xian de Jin convoqua son ministre de confiance Xun Xi et lui annonça son intention d'attaquer Hu. « Nous avons de faibles chances de l'emporter, observa Xun Xi après un silence. Hu et Yu ont toujours été proches. Si nous en attaquons un, l'autre viendra sûrement à sa rescousse. Pris séparément, aucun des deux ne tiendra devant nous, mais s'ils se coalisent, le résultat est loin d'être acquis pour nous. – Ne me dites pas que nous n'avons pas de moyens de nous en sortir avec ces deux petits États ! » lança le duc. Xun Xi réfléchit un instant, puis répondit : « … J'ai en tête un plan qui nous permettra de soumettre Hu et Yu. D'abord, il nous faut faire au duc de Yu des cadeaux somptueux et lui demander le libre passage pour aller attaquer Hu. » Le duc demanda : « Mais nous venons d'offrir des cadeaux à Hu et nous avons signé avec eux un traité d'amitié. Nous aurons du mal à faire croire à Yu que c'est Hu que nous voulons attaquer et non lui-même. – Pas de problème, répondit Xun Xi. Nous pouvons ordonner secrètement à nos hommes sur la frontière de lancer des raids sur Hu. Quand les hommes de Hu viendront protester,

Pour jouer un bon jeu d'alliances, de nos jours comme du temps de la Chine antique, il faut être extrêmement réaliste, penser loin et rester souple. L'allié d'aujourd'hui sera peut-être l'ennemi de demain. Il n'y a aucune place pour les sentiments. Si vous êtes faible mais intelligent, vous pouvez arriver à vous hisser en position de force en maniant correctement vos alliances. L'approche inverse est d'avoir un unique allié important et de s'y attacher ; la priorité est alors donnée à la confiance et à la valeur de la relation. Cela fonctionne en temps de paix, mais en périodes de troubles, malheureusement plus fréquentes, cela risque de vous mettre dans l'embarras. Un jour ou l'autre, des divergences d'intérêts émergeront et il sera alors difficile de vous détacher d'une relation où les sentiments auront pris une place trop importante. Mieux vaut miser sur le changement afin de garder un maximum de portes ouvertes, et baser vos alliances sur la nécessité, et non sur la loyauté et les valeurs morales.

À l'âge d'or d'Hollywood, les actrices étaient tout en bas de l'échelle du pouvoir. Leur carrière était très courte, la plus grande des stars pouvait être remplacée, en quelques années seulement, par une plus jeune. Les actrices devaient rester fidèles à leur studio, avant de subir, impuissantes, leur mise à l'écart. Joan Crawford fut celle qui parvint à renverser la tendance, en jouant à sa manière un jeu d'alliances. En 1933, par exemple, elle rencontra le scénariste Joseph Mankiewicz, qui était alors un timide jeune homme à l'aube d'une belle carrière. Crawford remarqua immédiatement son talent et trouva le moyen de se lier d'amitié avec lui, à la plus grande surprise de ce dernier. Il lui écrivit neuf scénarios, ce qui rallongea considérablement la carrière de la star.

Crawford courtisait aussi les cameramen et les photographes, qui passaient du temps à travailler les éclairages et les prises de vues, à la rendre encore plus belle qu'elle n'était. Elle agissait de même avec les producteurs responsables de scénarios qu'elle convoitait. Crawford faisait souvent alliance avec de jeunes talents qui avaient besoin du soutien d'une star. Puis elle rompait aimablement ou jetait tout simplement son contact aux oubliettes lorsqu'il ne lui servait plus. Elle n'était pas non plus fidèle à son studio, ni à qui que ce fût en réalité. Elle n'était fidèle qu'à elle-même. Son approche froide et détachée de son réseau d'alliances lui permit d'éviter le piège dans lequel la plupart des actrices se trouvaient enfermées.

La clef pour jouer à ce jeu est d'identifier la personne la plus à même de servir vos intérêts à un moment donné. Ce n'est pas forcément la plus puissante, celle qui *paraît* pouvoir vous aider le mieux. Vos alliances doivent répondre à un besoin particulier, combler une lacune spécifique. Les grandes alliances entre deux grandes puissances sont généralement les moins efficaces. L'armée de Louis XI était particulièrement faible : les Suisses, même s'ils n'avaient qu'un rôle mineur sur la scène politique européenne, étaient les alliés parfaits. Il les avait repérés depuis longtemps et cultiva donc pendant de nombreuses années cette alliance à laquelle ses ennemis ne comprenaient rien. Lyndon Johnson, alors qu'il n'était encore qu'un jeune et ambitieux assistant au Congrès à Washington, réalisa qu'il

nous pouvons utiliser cela comme prétexte pour les attaquer. Ainsi, Yu se convaincra de nos intentions affichées. » Le duc trouva que c'était un bon plan. Avant longtemps, des escarmouches éclatèrent à la frontière sud de Jin, dans Hu. Alors le duc demanda : « Maintenant, nous tenons une bonne raison pour convaincre Yu de notre intention d'attaquer Hu. Mais Yu ne nous laissera pas le libre passage s'il n'y trouve pas son profit. Comment suborner le duc de Yu ? » Xun Xi répondit : « On sait que le duc de Yu est connu pour son avidité, mais il ne se laissera pas convaincre, sauf si nous lui offrons des cadeaux extrêmement précieux. Pourquoi ne pas lui offrir des chevaux de race de Qu et du jade de Chuiji ? » Le duc fit grise mine : « Mais ce sont mes trésors les plus précieux. Je n'ai guère envie de m'en séparer. – Vos hésitations ne me surprennent pas, répondit Xun Xi. Toutefois, nous avons toutes les chances d'assujettir Hu quand celui-ci aura perdu le bouclier de Yu. Une fois Hu conquis, Yu ne sera pas capable de survivre seul. Par conséquent, le fait d'envoyer ces cadeaux au duc de Yu équivaut à mettre le jade en dépôt dans votre demeure extérieure et vos chevaux dans vos écuries extérieures… » Quand Xun Xi fut reçu à la cour de Yu et offrit les cadeaux, les yeux du duc de Yu lui sortirent de la tête. « Les hommes de Hu ont fomenté maints troubles

à notre frontière, déclara Xun Xi. Pour protéger notre peuple de la calamité de la guerre, nous avons fait preuve de la plus grande modération et conclu un traité de paix avec Hu. Néanmoins, l'impudent Hu a pris notre modération pour de la faiblesse et il crée à présent de nouveaux troubles en lançant contre nous des accusations blessantes. C'est pourquoi mon seigneur et maître a été contraint d'organiser une expédition punitive contre Hu et il m'a envoyé demander la permission de passer avec nos troupes sur vos terres. Ainsi, nous pouvons contourner notre frontière avec Hu, qui est solidement défendue, et lancer une attaque surprise à partir de ce point faible. Quand nous aurons battu les hommes de Hu, nous vous offrirons des trophées magnifiques pour attester de notre alliance et de notre amitié mutuelle… » Pendant l'été, les troupes de Jin attaquèrent Hu en passant par Yu. Le duc de Yu leva des troupes et se joignit personnellement à l'expédition. Ils battirent l'armée Hu et capturèrent Xiayang, une des deux villes principales de Hu. Le duc de Yu reçut sa part de butin et crut qu'il n'avait rien à regretter… Pendant l'automne de la vingt-deuxième année du règne du roi Hui de Zhou (655 av. J.-C.), le duc de Jin dépêcha de nouveau un émissaire pour demander une nouvelle fois à passer par Yu pour attaquer Hu ; de nouveau, le duc de Yu donna son accord… Le huitième mois, le duc de Jin se mit en route avec

manquait des pouvoirs et des talents pouvant le conduire au sommet. Il apprit à s'entourer. Lorsqu'il réalisa l'importance de l'information au Congrès, il s'appliqua à s'allier aux personnes qui détenaient des postes clés, du haut en bas de l'échelle, sur la chaîne d'information. Il était particulièrement bon avec les vieux messieurs, qui appréciaient la compagnie d'un jeune homme vif et qui se complaisaient dans ce rôle paternel et protecteur. Progressivement, le petit enfant pauvre du Texas se hissa au sommet, uniquement porté par son excellent réseau d'alliances.

Les cyclistes de course pratiquent souvent la stratégie consistant à rester juste derrière le meneur : celui-ci brise le vent pour vous et vous ouvre la voie. À la dernière minute, vous sprintez. C'est le summum de la stratégie : laisser les autres ouvrir la route et gaspiller de l'énergie pour vous servir.

L'un des stratagèmes les plus efficaces du jeu d'alliances est de commencer par feindre d'aider une personne ou une cause, pour servir vos intérêts par la suite. Vous en trouverez sans difficulté : ces personnes ont un besoin manifeste à combler, une faiblesse temporaire que vous pouvez les aider à dépasser. Une fois qu'elles sont vos obligées, vous en faites ce que vous voulez : vous vous mêlez de leurs affaires, vous usez de leur énergie. L'émotion que vous créez aveugle votre allié quant à vos intentions ultérieures.

L'artiste Salvador Dalí était un adepte de cette tactique : si, par exemple, quelqu'un avait besoin d'argent, Dalí arrivait à sa rescousse et organisait un bal ou un événement quelconque pour lever des fonds. La personne dans le besoin ne pouvait résister : Dalí connaissait le Tout-Hollywood. Il trouvait toutes sortes d'aides pour organiser l'événement. En 1941, lors de sa fameuse « Nuit en forêt surréaliste », à Pebble Beach en Californie, dont les bénéfices devaient aller aux artistes affamés d'une Europe déchirée par la guerre, Dalí fit venir une girafe vivante, suffisamment de pins pour recréer une véritable forêt, le plus grand lit du monde, une épave d'automobile et des milliers de paires de chaussures dans lesquelles fut servi le premier plat. La fête fit beaucoup de bruit et récolta une publicité considérable. Mais, comme souvent avec Dalí, les dépenses excédèrent largement les recettes. Il ne resta rien pour les pauvres artistes européens affamés. Et étonnamment, toute la publicité profita à Dalí, qui en sortit plus célèbre et avec de puissants alliés.

Une variation du jeu d'alliances est de jouer le médiateur, le pivot autour duquel les autres puissances tournent. Tout en restant indépendant, vous contraignez les autres à se battre pour vous avoir de leur côté. C'est ainsi que le prince Klemens von Metternich, ministre des Affaires étrangères autrichien sous l'ère napoléonienne et bien après, restaura l'Autriche en tant que puissance européenne. La situation géographique de l'Autriche l'y aida grandement : les États voisins avaient un besoin vital de cet allié. Même durant le règne de Napoléon, alors que l'Autriche était au plus mal et que Metternich devait caresser les Français dans le sens du poil, il parvint à éviter des alliances trop étroites. Il n'allia l'Autriche à la France par aucun traité officiel, mais ligota affectivement Napoléon en le faisant pénétrer dans la famille royale autrichienne.

Toutes les grandes puissances européennes restaient à portée de main – l'Angleterre, la France, la Russie –, et toutes tournaient autour de l'Autriche, même si celle-ci n'était plus une grande puissance militaire.

L'intérêt de cette variation est que, tout en gardant une position centrale, vous gagnez un pouvoir considérable. En vous plaçant, par exemple, à un point critique de la chaîne d'information, non seulement vous savez tout, mais en outre vous contrôlez l'information diffusée. Ou bien vous produisez quelque chose d'indispensable pour les autres, qui les rend dépendants de vous ; et vous voilà doté d'une influence certaine. Ou bien enfin, vous jouez le médiateur dans un conflit que tout le monde veut résoudre. Quoi qu'il arrive, cette position centrale vous assure le pouvoir, tout simplement parce que vous êtes à la fois indépendant, mais courtisé de tous. Dès lors que vous entrez dans une alliance durable, vous amputez votre pouvoir.

La clef du jeu d'alliances est de savoir manipuler les alliances des autres jusqu'à les détruire, d'apprendre à semer la zizanie parmi vos adversaires afin qu'ils s'affrontent les uns les autres. Il est aussi essentiel de savoir faire des alliances que de savoir briser celles des autres. Lorsque Hernando Cortés arriva au Mexique en 1519, il dut affronter des centaines de milliers d'Aztèques avec à peine 500 hommes. Mais il savait que beaucoup de petites tribus mexicaines en voulaient à l'empire aztèque. Il fissura donc leurs alliances. Il raconta par exemple à un chef de tribu des histoires horribles concernant l'empereur aztèque et, par la suite, le chef fit exécuter les émissaires aztèques qui lui rendirent visite. Bien entendu, l'empereur n'apprécia guère et la tribu se retrouva isolée, en grand danger. Elle demanda donc la protection de Cortés. Ce dernier se servit beaucoup de cette version négative du jeu d'alliances jusqu'à ce que tous les alliés des Aztèques deviennent les siens.

Le but est ici de briser la confiance. Poussez l'un des deux partis à soupçonner l'autre, répandez des rumeurs, insinuez des doutes sur les motivations des gens, liez-vous à l'un pour rendre l'autre jaloux. C'est là diviser pour mieux régner. Ainsi, vous créez un tourbillon d'émotions, frappant d'un côté puis de l'autre, jusqu'à ce que les alliances chancellent. Tout le monde finit par se sentir menacé. Par la manipulation, vous les obligez tous, petit à petit, à venir demander protection.

Si votre ennemi a beaucoup d'alliés, même importants, même nombreux, ne vous inquiétez pas. Comme disait Napoléon : « Donnez-moi des alliés à combattre. » À la guerre, les alliances ont souvent des problèmes de commandement et d'autorité. Le commandement divisé est le pire de tous : les dirigeants sont obligés de débattre, de voter, de s'entendre et de s'accorder avant de passer à l'action ; ils sont aussi rapides que des escargots. Lorsque Napoléon se trouvait face à une grande alliance, ce qui lui arriva souvent, il visait d'abord le maillon faible, le partenaire le plus récent. Lorsque celui-ci s'effondrait, toute l'alliance se délitait d'elle-même. Napoléon recherchait les victoires rapides sur le terrain, même petites, car nulle force n'est plus aisément découragée par une défaite qu'une force alliée.

Enfin, méfiez-vous : on vous reprochera de jouer ce jeu d'alliances. On vous traitera d'incapable, d'immoral, de perfide. Ces accusations

600 chariots de guerre et passa par Yu pour attaquer Hu. Ils mirent le siège devant Shangyang, la capitale de Hu… La ville résista près de quatre mois puis tomba. Le duc de Hu prit la fuite et Hu disparut en tant qu'État féodal. Sur le chemin du retour, les troupes de Jin firent halte à Yu. Le duc de Yu vint à leur rencontre pour leur souhaiter la bienvenue, et reçut le duc de Jin dans sa capitale. Les troupes de Jin saisirent l'occasion pour envahir la ville. Totalement prise par surprise, l'armée Yu n'offrit qu'une résistance symbolique et le duc de Yu fut fait prisonnier. Le duc Xian de Jin fut enchanté quand Xun Xi lui rendit les chevaux et les jades offerts en cadeau avec, par-dessus le marché, le duc de Yu capturé.

THE WILES OF WAR: 36 MILITARY STRATEGIES FROM ANCIENT CHINA, traduit par Sun Haichen, 1991

elles-mêmes font partie d'une stratégie. C'est une offensive morale (voir chapitre 25). Pour défendre leurs propres intérêts, vos ennemis tenteront de vous culpabiliser ou de saper votre réputation. Ne vous laissez pas atteindre. Le seul véritable danger est que votre réputation empêche finalement les autres de s'allier à vous. Mais l'égoïsme fait loi. Si on vous a vu rendre des services à d'autres par le passé et que vous êtes capable de faire la même chose aujourd'hui, vous trouverez toujours des partenaires. En outre, restez loyal et généreux tant que vous y trouvez votre compte. Et lorsque l'on verra que vous ne vous laissez pas attirer par le leurre d'une amitié et d'une fidélité permanentes, l'on vous respectera, vous verrez. Beaucoup seront intrigués et séduits par votre jeu réaliste et intelligent.

Image : Les pierres du gué. Le courant est rapide et dangereux, mais il faut bien traverser à un moment ou à un autre. Quelques pierres, désordonnées, peuvent vous conduire de l'autre côté. Si vous hésitez trop longtemps sur l'une d'elles, vous perdez l'équilibre. Si vous allez trop vite ou que vous en ratez une, vous glissez. Vous devez sauter légèrement de l'une à l'autre sans jamais vous retourner.

Autorité : Défiez-vous des alliances sentimentales, où la conscience d'avoir fait un beau geste est la seule compensation en échange d'un noble sacrifice. (Otto von Bismarck, 1815-1898)

A CONTRARIO

Lorsque vous vous prêtez à un jeu d'alliances, votre entourage fait de même, et vous ne pouvez en vouloir à quiconque. Au contraire, il faut rentrer dans ce jeu. Mais attention, il est certaines personnes avec lesquelles l'alliance est dangereuse. On les reconnaît au harcèlement dont elles sont capables : elles font le premier pas, essaient de vous aveugler par des offres alléchantes et des promesses merveilleuses. Pour que l'on ne se serve pas de vous sans que vous n'ayez rien en retour, cherchez clairement les bénéfices tangibles que vous tirerez de ce rapprochement. S'ils vous semblent douteux ou difficiles à obtenir, réfléchissez-y à deux fois avant de conclure l'alliance. Renseignez-vous sur les précédents alliés de la personne, sur sa cupidité, ses rapports aux autre. Méfiez-vous de ceux qui parlent bien, qui sont charmants, qui font de grands discours sur l'amitié, la loyauté, l'altruisme : les plus beaux parleurs sont ceux qui font appel à vos émotions. Surveillez bien vos intérêts et ne vous laissez jamais distraire.

28

TENDEZ À VOS ENNEMIS LA CORDE POUR SE PENDRE : LA STRATÉGIE DE LA DOMINATION

Les pires dangers ne viennent pas de vos ennemis les plus évidents, mais de ceux qui sont censés être de votre côté, ces collègues et amis qui prétendent œuvrer pour la même cause que vous, mais qui vous sabotent et volent vos idées dans leur intérêt personnel. Pourtant, les règles de notre société veulent que l'on conserve les apparences de la politesse et de l'amabilité ; il faut apprendre à mettre ces personnes hors d'état de nuire sans pour autant vous faire remarquer. Mettez ces rivaux sur la défensive, faites-les douter, s'inquiéter. Appâtez-les par de subtils défis, que cela devienne une obsession à laquelle ils accorderont trop d'importance et qui leur fera commettre des erreurs. Pour vaincre, vous devez les isoler. Poussez-les à se pendre en vous servant de leurs tendances autodestructrices ; vous en sortirez blanc comme neige.

La vie humaine est un combat contre la malice de l'homme même.

BALTASAR GRACIÁN, 1601-1658, L'HOMME DE COUR, traduit par Amelot de La Houssaye, Gérard Lebovici, Paris, 1990

L'ART DE L'INTIMIDATION

Au cours de votre vie, il vous faudra combattre sur deux fronts. D'abord, le front externe, où vous ferez face à d'inévitables ennemis. Le second, moins évident, le front interne, est celui des collègues et des semblables, de ceux qui complotent contre vous, qui privilégient leurs intérêts personnels aux dépens des vôtres. Le pire est que vous devrez souvent vous battre sur les deux fronts à la fois, affronter des ennemis externes tout en veillant à la sécurité de votre position interne. C'est une lutte éreintante.

La solution n'est bien sûr pas d'ignorer le problème interne (si c'est ce que vous faites, il ne vous reste pas longtemps à vivre), ni de le gérer frontalement, comme on le fait bien souvent, en se plaignant, en se montrant agressif ou en formant des alliances défensives. Une guerre interne est intrinsèquement non conventionnelle. Les gens qui sont du même côté semblent, théoriquement, faire de leur mieux pour donner l'illusion d'une bonne équipe œuvrant pour le bien commun. Si vous vous plaignez d'eux ou que vous les attaquez, cela détruira votre image et risque de vous isoler. Et malgré tout, ces ambitieux continueront à opérer sournoisement, indirectement. Sous des dehors charmants et coopératifs, ils sont fuyants et manipulateurs.

Pour les combattre, il faut donc adopter un certain style de guerre qui convient à ces batailles floues mais dangereuses que l'on mène au quotidien. La stratégie non conventionnelle la plus adaptée à ce genre de situation est celle qui consiste à faire perdre ses moyens à l'adversaire. Elle a été développée par les politiciens les plus rusés de l'histoire et se base sur deux postulats assez simples : d'abord, vos rivaux possèdent en eux les moyens de leur propre destruction. Ensuite, un rival qui se sent attaqué ou inférieur, même subtilement, va se défendre et se montrer effectivement inférieur, à son détriment.

Le tempérament de chacun se forge souvent autour d'une faiblesse, une faille, des émotions incontrôlables. Des personnes qui se sentent mal aimées, qui ont un complexe de supériorité, qui sont maniaques, développent une personnalité de façade, un masque dissimulant ces failles afin de paraître confiantes, agréables et responsables aux yeux du monde extérieur. Mais ce masque est comme la cicatrice d'une grosse blessure : si on la touche d'une certaine façon, cela fait mal. Votre victime réagit de manière totalement disproportionnée : elle se plaint, se renferme, se montre paranoïaque ou exprime l'arrogance qu'elle tentait de masquer. Pendant quelques instants, le masque est tombé.

Lorsque vous avez le sentiment que certains collègues pourraient devenir dangereux, voire qu'ils complotent déjà quelque chose, commencez par rassembler les informations que vous avez à leur sujet. Observez leur comportement au quotidien, leur passé, leurs erreurs, en quête de failles. Une fois ces informations en main, vous êtes prêt pour le jeu de la domination.

Trouvez d'abord le moyen d'atteindre cette blessure cachée, afin de générer le doute, l'insécurité et l'angoisse. Il peut s'agir d'un commentaire anodin, d'une remarque ou d'un geste qui menace la position qu'occupe

votre victime. Le but n'est pas de la mettre au défi ouvertement, mais de s'insinuer petit à petit dans sa tête, afin qu'elle se sente attaquée sans savoir ni pourquoi ni comment. Elle est vaguement troublée, un sentiment diffus d'infériorité s'installe.

Poursuivez par des actions secondaires qui vont nourrir les doutes de votre victime. Là, il est préférable de travailler caché, en vous servant d'autres gens, des médias, ou simplement de la rumeur. Le but du jeu est étonnamment simple : une fois que vous avez fourni à votre victime suffisamment de raisons de douter pour déclencher une réaction, vous n'avez plus qu'à reculer et laisser votre cible s'autodétruire. Évitez la tentation d'exulter de joie ou de porter le coup fatal. Au contraire, montrez-vous amical, proposez votre aide et vos conseils. Votre cible réagira de façon démesurée. Elle explosera et commettra des erreurs gênantes, en dira trop sur elle-même, ou bien sera excessivement méfiante, sur la défensive, faisant tout, trop, pour plaire plus encore. Ses réactions en seront trop excessives, trop évidentes, l'empêchant ainsi de sécuriser sa position et de se rassurer. Les gens aussi inquiets se retrouvent généralement très vite isolés.

Lorsque vous en serez là, votre action de départ, surtout si elle n'était pas ouvertement agressive, sera complètement oubliée. Tout ce que l'histoire retiendra sera l'humiliation et la perte de contrôle de votre rival. Vous avez les mains propres, votre réputation est impeccable. Les coups que votre rival a encaissés vous profitent ; vous avez pris l'avantage et il est à terre. Si vous aviez attaqué directement, cet avantage aurait été éphémère, pour ne pas dire inexistant. Cela aurait menacé votre position politique. Un rival qui souffre se serait attiré la sympathie que l'on a toujours pour les victimes, et vous auriez été pointé du doigt en tant que responsable de ses malheurs. Mieux vaut le laisser s'effondrer tout seul. Vous l'avez peut-être un petit peu aidé mais, après tout, il vous l'a permis et, à ses yeux comme à ceux des autres, il est le seul responsable de sa propre déchéance. Cette défaite n'en sera que plus irritante, et donc efficace.

Faire perdre ses moyens à l'ennemi sans qu'il ne comprenne ce qui lui est arrivé ni ce que vous avez fait est le summum de la guerre non conventionnelle. Une fois que vous maîtriserez cet art, non seulement vous combattrez plus aisément sur les deux fronts parallèles mais, en outre, l'ascension vers les plus hauts sommets vous sera grandement facilitée.

Ne dérangez jamais un ennemi qui est en train de se suicider.
NAPOLÉON BONAPARTE (1769-1821)

À elle seule, la définition complète de l'expression « dominance psychologique » pourrait remplir toute une encyclopédie. N'est-ce pas déjà fait d'ailleurs ? On dira très brièvement qu'elle désigne l'art de placer quelqu'un en position « basse ». La position basse se définit à son tour comme la situation psychologique d'un individu qui n'a pas la position « haute » par rapport à l'autre. Pour formuler tout ceci en langage courant – au détriment relatif de la rigueur scientifique – on dira que toujours et dans toutes relations humaines (comme chez les autres mammifères) vous remarquerez un individu qui manœuvre afin de se trouver implicitement en position haute par rapport à son partenaire. Cette position « haute » n'implique pas obligatoirement une supériorité sociale ou économique. Nombre d'employés pratiquent excellemment l'art de placer leur patron en position basse. Ceci n'implique pas non plus une supériorité culturelle […]. Les manœuvres destinées à bien tenir la position haute peuvent être évidentes ou au contraire très subtiles. Ainsi, celui qui demande quelque chose n'est pas généralement en position haute mais peut atteindre celle-ci en indiquant implicitement : « Ceci, certainement, m'est dû. »

JAY HALEY, STRATÉGIES DE LA PSYCHOTHÉRAPIE, traduit par Jean-Claude Benoit, Érès, 2009

EXEMPLES HISTORIQUES

1. Ce n'est pas sans un soupçon d'envie que John A. McClernand (1812-1900) suivait l'ascension de son ami et collègue Abraham Lincoln vers la présidence des États-Unis. McClernand, avocat et député de Springfield, dans l'Illinois, avait les mêmes ambitions. Peu après le début de la guerre

de Sécession, en 1861, il démissionna de son poste au Congrès pour accepter le grade de général dans l'armée de l'Union. Il n'avait aucune expérience militaire, mais l'Union avait besoin de dirigeants et, s'il faisait ses preuves sur le champ de bataille, son ascension serait fulgurante. Pour lui, ce poste dans l'armée était la voie toute tracée vers la présidence.

McClernand fut d'abord nommé à la tête d'une brigade dans le Missouri, sous le commandement du général Ulysses S. Grant. En un an, il fut promu général de corps d'armée, toujours sous Grant. Mais ce n'était pas assez à son goût, il voulait que toute l'Amérique profite de ses talents et qu'on lui confie une campagne pour faire ses preuves. Grant lui avait parlé de ses projets concernant la prise d'un fort à Vicksburg, sur le Mississippi. Pour Grant, la chute de Vicksburg serait une victoire décisive. McClernand décida de marcher sur Vicksburg et de faire croire que c'était sa propre initiative. Cela serait le tremplin de sa carrière.

En septembre 1862, en permission à Washington, D.C., McClernand rendit visite au président Lincoln. Il se dit épuisé d'être le cerveau de l'armée de Grant. Il avait fait ses preuves sur le champ de bataille et était meilleur stratège que Grant, qui s'aidait un peu trop de sa bouteille de whisky. McClernand proposait de repartir dans l'Illinois, où il était connu, pour y recruter une vaste armée. Puis il longerait le Mississippi vers le sud pour atteindre Vicksburg et prendre le fort.

Techniquement, Vicksburg était le pré carré de Grant, mais Lincoln craignait que le général ne soit pas capable de lancer une attaque aussi audacieuse. Il emmena McClernand voir le ministre de la Guerre, Edwin Stanton, lui aussi ancien avocat, qui se lamenta avec eux des difficultés que l'on rencontre à trop se frotter à ces grossiers militaires. Puis Stanton écouta attentivement le plan de McClernand et l'approuva. En octobre, l'ancien député quitta Washington avec des ordres confidentiels qui l'autorisaient à marcher sur Vicksburg. Les ordres étaient un peu vagues et Grant n'en était pas informé, mais McClernand était sûr qu'il décrocherait la victoire.

McClernand recruta très vite plus d'hommes qu'il ne l'avait promis à Lincoln. Il envoya ses recrues à Memphis, dans le Tennessee, où il prévoyait de les rejoindre pour marcher sur Vicksburg. Mais lorsqu'il arriva à Memphis, à la fin du mois de décembre 1862, impossible de mettre la main sur les milliers d'hommes qu'il y avait pourtant envoyés. Un télégramme de Grant, qui l'attendait à Memphis depuis dix jours, l'informait que le général comptait attaquer Vicksburg. Si McClernand arrivait à temps, il conduirait l'attaque ; sinon, ses hommes seraient menés par le général William Tecumseh Sherman.

McClernand blêmit de rage. De toute évidence, Grant avait fait exprès de faire en sorte qu'il ne puisse arriver à temps pour mener ses propres recrues au combat ; il avait probablement eu vent de ses projets et tout manigancé depuis le début. Le télégramme poli du général rendait cette histoire encore plus exaspérante. Très bien, McClernand allait lui montrer ; il longerait le fleuve, rattraperait Sherman, reprendrait ses hommes et pourrait enfin humilier Grant en s'attribuant tout le mérite de la prise de Vicksburg.

McClernand parvint à rejoindre Sherman le 2 janvier 1863. Il prit immédiatement le commandement de l'armée. Il fit tout ce qu'il put pour charmer Sherman qui, apprit-il, prévoyait d'attaquer d'abord les avant-postes confédérés autour de Vicksburg, afin de faciliter l'approche du fort. Cette idée était un don du ciel pour McClernand : il conduirait ces raids, gagnerait des batailles sans l'aide de Grant et s'attirerait ainsi quelques lauriers. Personne ne trouverait rien à redire à ce qu'il conduise la campagne finale sur Vicksburg elle-même. Il suivit le plan de Sherman à la lettre, et il eut raison : la campagne fut un succès.

Alors qu'il jubilait, McClernand reçut un télégramme de Grant, complètement inattendu : il lui donnait l'ordre de tout arrêter et de l'attendre, il arrivait. Il était donc temps pour McClernand de sortir son atout, le Président : il écrivit à Lincoln lui-même en lui demandant des ordres plus clairs qui lui donneraient explicitement le commandement. En vain. De vagues doutes commencèrent à troubler l'esprit jusque-là serein de McClernand. Sherman et les autres officiers paraissaient bien détendus ; il les avait probablement pris à rebrousse-poil à un moment ou à un autre. Peut-être conspiraient-ils avec Grant pour se débarrasser de lui. Bientôt, Grant lui-même apparut avec le plan détaillé d'une campagne contre Vicksburg, sous son commandement. McClernand dirigerait une troupe qui resterait à l'avant-poste reculé d'Helena, dans l'Arkansas. Grant le traita avec la plus grande politesse, mais c'était un revers terriblement humiliant.

McClernand explosa, écrivit lettre sur lettre à Lincoln et à Stanton pour leur rappeler leur conversation à Washington et le soutien qu'ils lui avaient promis. Il se plaignait amèrement de Grant. McClernand ne décolérait pas et continuait à écrire. Il finit par recevoir une réponse de Lincoln et tomba des nues, catastrophé, lorsqu'il comprit que le Président s'était retourné contre lui. Lincoln écrivit en effet que ses généraux se querellaient beaucoup trop. Pour la cause de l'Union, McClernand devait obéir à Grant.

McClernand était anéanti. Il ne comprenait pas ce qu'il avait fait pour mériter cela : où s'était-il trompé ? Amer et déçu, il continuait à servir Grant, mais critiquait ses compétences jusque devant les journalistes. En juin 1863, après bon nombre d'articles très négatifs à son sujet, Grant finit par le congédier. La carrière militaire de McClernand était terminée, et avec elle ses rêves de gloire.

Comment prendre l'avantage sur quelqu'un. – *Comment faire sentir à l'autre que quelque chose ne va pas, même si c'est insignifiant. L'homme-vie n'est jamais mufle lui-même : comment il peut souvent, de façon simple et sûre, faire que l'autre se sente un goujat, et pour longtemps.*

Stephen Potter, *The Complete Upmanship*, 1950

Interprétation

Dès l'instant où il rencontra John McClernand, le général Grant sut que cet homme lui apporterait des problèmes. McClernand était le type d'homme qui ne pense qu'à sa carrière, qui s'approprie les idées des autres, qui complote dans leur dos pour sa propre gloire. Grant allait devoir se montrer prudent : McClernand était populaire, c'était un charmeur. Lorsque Grant comprit que McClernand voulait lui prendre la campagne de Vicksburg, il ne chercha pas à s'en plaindre ni à lui parler, et préféra passer directement à l'action.

Il y a d'autres façons de pousser les gens à bout. Pendant la guerre du Golfe, le président Bush prononçait toujours le nom du dirigeant irakien en deux syllabes – « SAD-am » – ce qui signifie en gros « cireur de chaussures ». À la Chambre américaine des représentants, le fait de massacrer sciemment le nom d'un élu est une manière éprouvée d'ébranler ses adversaires et de bizuter les nouveaux. Lyndon Johnson était passé maître dans cette pratique. J. McIver Weatherford raconte que, quand Johnson était chef de la majorité au Sénat, il se servait de cette méthode avec de jeunes élus qui votaient mal : « Tout en caressant le jeune homme dans le sens du poil et en lui affirmant qu'il le comprenait, Johnson écorchait son patronyme comme un avertissement de ce qui arriverait si son manque de loyalisme persistait. »

JOHN PITNEY, JR., THE ART OF POLITICAL WARFARE, 2000

Il savait que McClernand était bouffi de suffisance. Il n'en serait que plus facile à mettre en colère. En prenant les recrues de son subordonné qui, techniquement, étaient les siennes, tout en assurant ses arrières avec le télégramme, Grant poussa McClernand à réagir de façon excessive. Auprès des autres militaires, ce comportement d'insubordination caractérisée serait très mal vu. Il apparaîtrait clairement à toute l'armée qu'il se servait de la guerre pour ses intérêts personnels. Lorsque McClernand eut repris à Sherman le commandement de ses troupes, Grant n'eut plus qu'à attendre. Il savait qu'un homme aussi vaniteux et détestable se ferait haïr des autres officiers ; ceux-ci viendraient forcément se plaindre de lui à Grant qui, en officier responsable, n'aurait qu'à transmettre les plaintes à sa hiérarchie, sans se mouiller lui-même. Il traita McClernand avec la plus grande politesse, mais cela ne l'empêcha pas de déjouer ses plans : McClernand réagit de la pire façon possible, avec son avalanche de lettres à Lincoln et à Stanton. Grant savait que Lincoln en avait plus qu'assez des petites querelles qui pourrissaient le haut commandement de l'Union. Grant travaillait tranquillement à perfectionner ses plans pour prendre Vicksburg, tandis que McClernand se montrait mesquin et colérique. Les différences entre les deux hommes étaient plus qu'évidentes. Une fois cette bataille remportée, il laissa McClernand se suicider avec ses plaintes inconsidérées à la presse.

Dans vos batailles du quotidien, vous rencontrerez souvent des McClernands, des personnes apparemment charmantes mais traîtresses. Évitez de les affronter directement ; elles sont très douées en politique. Mais il peut être assez facile et très efficace de leur faire perdre les pédales.

Votre but est que vos rivaux mettent leur ambition et leur égocentrisme en jeu. Pour cela, touchez là où ça fait mal : faites-leur douter de leur popularité, de la sécurité de leur position, de leur avenir. Comme Grant, contrariez leurs plans tout en restant très poli. Votre rival se sentira attaqué et humilié. Toutes les émotions répréhensibles qu'il s'acharne à réprimer remonteront à la surface : il finira par exploser. Faites qu'il sorte de ses gonds, qu'il perde son calme. Plus il en dit, plus il s'isole, et plus il court à sa propre perte.

2. L'Académie française, fondée par le cardinal de Richelieu en 1635, est une institution dont la mission est de normaliser et de perfectionner la langue française. Elle réunit quarante érudits qui ont la charge de surveiller la langue. Lors de la fondation de l'Académie fut instaurée une coutume selon laquelle, à la mort de l'un des membres, lorsqu'un siège se libérerait, des volontaires poseraient leur candidature. Mais lorsqu'un siège se libéra effectivement en 1694, Louis XIV décida contre toute attente de nommer l'évêque de Noyon. Cette nomination n'était pas un pur hasard. L'évêque était un érudit respecté, excellent orateur et écrivain doué.

Mais son principal trait de caractère était une vanité démesurée. Le roi s'amusait de cette faiblesse, mais la plupart des courtisans la

trouvaient proprement insupportable : qu'il s'agisse de piété, de culture ou de préséance, l'évêque avait une façon de se montrer suffisant, de prendre tout le monde de haut, qui hérissait toute la cour.

Son rang lui accordait par exemple le privilège d'aller en carrosse jusqu'aux marches du Palais-Royal, tandis que la majorité des gens devait mettre pied à terre et marcher depuis le portail. Un jour, alors que l'archevêque de Paris marchait ainsi jusqu'au Palais, il vit passer l'évêque de Noyon. De son carrosse, celui-ci lui adressa un salut et lui fit signe d'approcher. L'archevêque s'attendait à ce qu'il descende et l'accompagne à pied jusqu'au Palais. Mais Noyon fit simplement ralentir son attelage et roula ainsi aux côtés de l'archevêque, le bras à la fenêtre, comme s'il conduisait un chien en laisse, tout en pérorant. Puis, lorsqu'il descendit de son carrosse et que les deux hommes commencèrent à monter les grands escaliers, Noyon ignora superbement l'archevêque, avec une indifférence stupéfiante. Chaque courtisan avait une histoire de ce genre à raconter. Ils nourrissaient tous de secrètes rancunes contre l'évêque de Noyon.

Toutefois, il était soutenu par le roi dans sa candidature à l'Académie française. Il ne pouvait être question de ne pas voter pour lui. Le roi insista pour que ses courtisans assistent à l'intronisation de l'évêque, car c'était la première personne qu'il désignait comme membre de l'illustre institution. La coutume voulait que, lors de l'intronisation, le candidat fasse un discours, auquel le directeur de l'Académie devait répondre. C'était à l'époque l'abbé de Caumartin, connu pour son audace et son intelligence. L'abbé ne supportait pas l'évêque, notamment à cause de ses manières particulièrement ampoulées. Caumartin conçut un plan pour subtilement ridiculiser l'évêque de Noyon : sa réponse serait une imitation parfaite du style de l'évêque, truffée de métaphores alambiquées et de louanges lourdes à l'égard du nouvel académicien. Pour ne prendre aucun risque, il fit relire son discours à l'évêque avant le jour J. Noyon fut ravi. Il lut le texte avec beaucoup d'intérêt et alla jusqu'à le corriger pour le rendre encore plus pompeux et plus dithyrambique.

Le jour de l'intronisation, la salle de l'Académie était pleine des plus hauts dignitaires de la cour de France. Personne ne se serait risqué à déplaire au roi par son absence. L'évêque fit son apparition, gonflé de son importance, ravi de se montrer devant un public aussi prestigieux. Il fit un discours plus prétentieux, plus emphatique et plus pompeux que jamais ; c'était d'un ennui extrême. Puis vint la réponse de l'abbé. Son discours débutait lentement, et l'assistance commençait à se tortiller sur son siège. Mais il partit dans des envolées de plus en plus appuyées, et chacun réalisa qu'il s'agissait en fait d'une fine parodie du style de l'évêque. L'audacieuse satire de Caumartin captiva tout le monde et, lorsqu'elle s'acheva, la foule éclata en applaudissements chaleureux et sincères. Mais l'évêque, aveuglé par son immense vanité, prit ces applaudissements au premier degré et crut que c'était là une louange de plus à son endroit, que tout le monde l'applaudissait lui. Lorsqu'il quitta les lieux, son orgueil boursouflé dépassait toute mesure.

QUAND DONNER UN CONSEIL

À mon avis, le seul moment où un joueur doit donner un conseil à son adversaire, c'est quand il a sur lui un avantage décisif, sans toutefois que sa victoire soit assurée. Au billard, disons quand il le mène 65 à 30. La plupart des méthodes supportables s'avèrent efficaces. Au billard par exemple, on peut ressortir la vieille phrase. Le dialogue sera à peu près celui-ci :

JOUEUR. – Écoutez, puis-je vous dire quelque chose ?

DÉBUTANT. – Quoi ?

JOUEUR. – Détendez-vous.

DÉBUTANT. – Que voulez-vous dire ?

JOUEUR. – Je veux dire… Vous savez vous servir de votre queue, mais vous vous vautrez tout le temps sur le billard. Regardez. Placez-vous par rapport à la boule. Prenez votre ligne de mire. Et frappez. Tranquille. Décontracté. Ce n'est pas plus difficile que ça.

Autrement dit, le conseil doit être assez vague pour ne servir à rien. Mais en général, s'il est géré avec adresse, le simple fait de donner un conseil suffit à rendre le joueur pratiquement invincible.

STEPHEN POTTER, THE COMPLETE UPMANSHIP, 1950

Évidemment, l'évêque de Noyon parla de l'événement à tout un chacun, ennuyant son monde à mourir. Mais il eut le malheur de s'en vanter auprès de l'archevêque de Paris, qui n'avait jamais digéré l'incident du carrosse. Ce dernier n'y tint plus : il prit un malin plaisir à expliquer à Noyon que le discours de l'abbé n'était qu'une moquerie et que toute la cour riait de lui. Noyon n'en crut pas ses oreilles : il se précipita chez son ami et confesseur, le Père Lachaise, qui dut bien confirmer les dires de l'archevêque de Paris.

L'exaltation de l'évêque se transforma en la plus amère des rages. Il se plaignit au roi et lui demanda de punir l'abbé. Mais Louis XIV essaya d'esquiver le problème. Il ne tenait pas à faire de vagues. L'évêque de Noyon était fou de colère. Infiniment blessé dans son amour-propre, il quitta la cour et retourna à son diocèse, où il se cloîtra de longues années durant, honteux et humilié.

Interprétation

L'évêque de Noyon ne fut pas étranger à sa propre ruine. Sa vanité l'avait conduit à croire que son pouvoir n'avait pas de limites. Cette fatuité l'avait empêché de remarquer combien il avait blessé de gens, mais personne ne pouvait lui dire la vérité ni le remettre à sa place. L'abbé se servit du seul moyen de le toucher véritablement : si sa parodie avait été trop évidente, cela n'aurait pas été drôle et l'évêque, en situation de victime, se serait attiré la sympathie de l'assistance. Mais la subtilité diabolique du discours et la complicité involontaire de l'évêque de Noyon lui-même rendirent la situation particulièrement cocasse. La cour rit aux éclats et la réaction de Noyon le ridiculisa encore davantage ; il finit par plonger des sommets de la suffisance aux tréfonds de la honte et de la colère. Lorsqu'il se rendit brutalement compte de l'image que l'on avait de lui, l'évêque perdit l'équilibre, et s'aliéna le roi lui-même, qui s'était à une époque amusé de sa vanité. Finalement, au grand soulagement de nombreuses personnes, il se sentit obligé de quitter la cour.

Les pires collègues et camarades sont les plus vaniteux, ceux qui se croient tout permis, qui s'arrogent tous les droits. La meilleure façon de prendre l'avantage sur eux est de s'en moquer discrètement, de les parodier avec subtilité. Alors que vous paraissez les complimenter en imitant leur style ou leurs idées, vous êtes dans le second degré et cela les déséquilibre. Ces louanges et ces flatteries ne sont-elles pas un moyen pour vous de les railler ? Y a-t-il une critique derrière tout ça ? Ils se posent la question, sont déstabilisés. Peut-être pensez-vous du mal d'eux ; peut-être que les autres également. Vous avez fait vaciller leur orgueil ; ils ne peuvent réagir à cela qu'avec démesure. Cette stratégie est particulièrement efficace vis-à-vis de ceux qui se prennent pour de grands intellectuels, avec lesquels une discussion normale ne peut aboutir. En citant leurs propres mots et leurs propres idées, en les parodiant de façon subtilement grotesque, vous neutralisez leur talent d'orateurs et les conduisez à douter d'eux-mêmes.

LE LION, LE LOUP ET LE RENARD

Le lion devenu vieux était couché, malade, dans son antre, et tous les animaux étaient venus rendre visite à leur prince, à l'exception du renard. Alors le loup, saisissant l'occasion favorable, accusa le renard par-devant le lion : il n'avait, disait-il, aucun égard pour celui qui était leur maître à tous, et c'est pour cela qu'il n'était même pas venu le visiter. Sur ces entrefaites le renard arrivait lui aussi, et il entendit les dernières paroles du loup. Alors le lion poussa un rugissement contre le renard. Mais celui-ci, ayant demandé un moment pour se justifier : « Et qui, dit-il, parmi tous ceux qui sont ici réunis, t'a rendu un aussi grand service que moi, qui suis allé partout demander aux médecins un remède pour te guérir, et qui l'ai trouvé ? » Le lion lui enjoignit de dire aussitôt quel était ce remède. Le renard répondit : « C'est d'écorcher vif un loup, et de te revêtir de sa peau toute chaude. » Le loup fut incontinent mis à mort, et le renard dit en riant : « Il ne faut pas exciter le maître à la malveillance, mais à la douceur. » Cette fable montre qu'en dressant des embûches à un autre on se tend un piège à soi-même.

ÉSOPE, FABLES, VIe SIÈCLE AV. J.-C., traduit par Émile Chambry, Paris, 1927

3. Au milieu du XVIe siècle, un jeune samouraï dont l'histoire a oublié le nom mit au point un nouveau style de combat : il maniait deux sabres avec la même dextérité de la main droite et de la main gauche. C'était une technique révolutionnaire et il était pressé d'en tirer la célébrité qu'il méritait. Il décida de provoquer en duel le samouraï le plus connu de son temps, Tsukahara Bokuden. Ce dernier était d'âge moyen, semi-retraité. Il répondit à la provocation en duel par une lettre : un samouraï capable d'être aussi efficace de la main droite et de la main gauche avait un injuste avantage. Le jeune samouraï ne comprenait pas ce qu'il voulait dire. « Si vous pensez qu'il n'est pas loyal que je me serve d'un sabre de ma main gauche, répondit-il, renoncez au duel. » Mais Bokuden envoya dix autres lettres qui disaient toutes à peu près la même chose, au sujet de cette fameuse main gauche. Chaque lettre agaça un peu plus le jeune duelliste. Mais enfin, Bokuden finit par accepter de se battre.

Au combat, le jeune samouraï se fiait habituellement à son instinct et faisait preuve d'une grande célérité. Mais lorsque le duel commença, il ne put s'empêcher de penser à sa main gauche et à l'inquiétude qu'elle avait suscitée chez Bokuden. Il se surprit à réfléchir à la façon dont il allait s'en servir : il se fendrait ainsi, pour entailler là. Cette main gauche ne pouvait le trahir ; elle semblait possédée d'une force propre. Soudain, sans que son adversaire ne s'y attende, Bokuden le frappa au bras *droit*. Le duel était fini. Le jeune samouraï guérit vite de ses blessures, mais il était traumatisé à jamais : il ne pouvait plus compter sur son instinct, il réfléchissait trop. Bien vite, il abandonna la voie du sabre.

En 1605, Genzaemon était à la tête de la très célèbre famille Yoshioka de Kyoto, connue pour son art du sabre ; il fut provoqué en duel de la façon la plus étrange de sa vie. Un samouraï inconnu de vingt et un ans, répondant au nom de Miyamoto Musashi, vêtu de loques crasseuses, le provoquait de façon si hautaine qu'on l'aurait cru le plus célèbre des samouraïs. Genzaemon ne jugea pas utile de prêter attention à ce gamin sorti du ruisseau ; un homme de sa renommée ne pouvait pas passer sa vie à se battre avec n'importe quel péquenot qui croisait son chemin. Mais l'arrogance de Musashi finit par l'agacer. Genzaemon n'aurait pas été fâché de lui donner une bonne leçon. Ils se donnèrent rendez-vous à cinq heures du matin le lendemain, dans un champ proche de la ville.

Genzaemon arriva à l'heure dite, accompagné de ses disciples. Musashi n'était pas là. Une heure passa. Le jeune homme avait peut-être pris peur et quitté la ville ? Genzaemon envoya l'un de ses disciples quérir le jeune samouraï à l'auberge où on le savait descendu. Le disciple fut bientôt de retour : il raconta que Musashi dormait encore lorsqu'il était arrivé. Quand on le réveilla, il demanda au disciple, un peu grossièrement, de transmettre ses salutations à Genzaemon et de lui dire qu'il serait bientôt là. Genzaemon était furieux, il se mit à faire les cent pas. Musashi traînait encore. Deux heures s'écoulèrent avant qu'on ne le vît apparaître, traversant le champ d'un pas nonchalant. Il portait un bandeau écarlate au lieu du traditionnel bandeau blanc que portait Genzaemon.

Celui-ci hurla sur Musashi et chargea, impatient d'en avoir fini avec cet insupportable rustre. Mais Musashi, donnant l'air de s'ennuyer, para chaque coup l'un après l'autre. Les deux hommes furent touchés au front. Le bandeau blanc de Genzaemon fut rougi de sang alors que celui de Musashi resta de la même couleur. Enfin, frustré et confus, Genzaemon chargea pour la deuxième fois – pour se précipiter sur le sabre de Musashi qui le toucha de nouveau à la tête et le laissa au sol, inconscient. Genzaemon s'en remit, mais il fut tellement humilié par cette défaite qu'il quitta la voie du sabre et se fit prêtre jusqu'à la fin de ses jours.

Interprétation

Pour un samouraï, une défaite en duel était une humiliation publique qui poussait souvent le perdant à se donner la mort. On comprend donc les hommes de sabre qui travaillaient dur leur dextérité, la fabrication de leur arme, leur technique, pour éviter ce dénouement. Mais les plus grands samouraïs, comme Bokuden ou Musashi, tiraient avantage de leur capacité à déstabiliser l'adversaire, à le confondre. Celui-ci était souvent vaniteux, fier de sa technique et de son style ; c'est un piège mortel lorsqu'il faut avant tout réagir sur le moment. L'adversaire en venait à se concentrer sur des détails sans importance, comme la main gauche ou le bandeau écarlate. Pour déstabiliser un adversaire très traditionnel, ces fins stratèges arrivaient en retard, par exemple ; l'autre en était très énervé et cela troublait sa concentration. Son changement d'humeur ou de concentration le conduisait alors irrémédiablement à commettre une erreur. Lorsqu'il tentait de réparer cette erreur à chaud, c'était pour en commettre une autre, jusqu'à ce que, hors de lui, il finisse par se jeter sur le sabre de son rival.

Pour que l'ennemi perde les pédales, la meilleure technique est de perturber son humeur et son état d'esprit. Si vous êtes trop direct, en proférant une remarque insultante ou une menace claire, vous lui faites comprendre qu'il est en danger et instaurez un esprit de compétition. Vous le poussez à donner le meilleur de lui-même. Il faut faire précisément le contraire. Un commentaire plus subtil va l'embarrasser, l'obséder : il va se perdre dans le labyrinthe de ses propres questions. Une action apparemment innocente qui éveille des émotions, telles que la frustration, la colère ou l'impatience, le troublera également. Dans les deux cas, il se trompera de cible et enchaînera les erreurs.

Cette technique est particulièrement efficace contre un adversaire qui doit se donner en spectacle, prononcer un discours ou présenter un projet : l'idée fixe que vous lui avez mise en tête ou la mauvaise humeur que vous avez suscitée lui font perdre contact avec le moment présent et perturbent sa maîtrise de lui-même. Si vous vous y prenez bien, personne ne verra que vous y êtes pour quelque chose, pas même le rival ainsi battu.

4. En janvier 1988, le sénateur du Kansas, Robert Dole, était bien parti pour gagner les élections présidentielles. Son principal adversaire républicain était George H. W. Bush, le vice-président en exercice de

l'administration de Ronald Reagan. Lors de la réunion du comité électoral de l'Iowa, premier test des primaires, Bush avait manqué d'éclat et s'en était tiré bon troisième, derrière Dole et le télévangéliste Pat Robertson. La campagne agressive de Dole avait attiré l'attention. Il était dans une bonne dynamique et largement en tête.

Cependant, cette grande victoire dans l'Iowa fut quelque peu ternie par une rumeur. Lee Atwater, chef de campagne de Bush, âgé de trente-six ans, avait répandu une histoire mettant en question l'intégrité de la femme du sénateur, l'ex-ministre des Transports, Elizabeth Dole. Le sénateur était en politique depuis bientôt trois décennies et avait appris à se protéger. Mais s'attaquer à sa femme, c'était dépasser les bornes. Ses conseillers avaient toujours veillé à canaliser son fort caractère mais, lorsque l'histoire fut rendue publique, il s'en prit violemment aux journalistes. Atwater sauta sur l'occasion pour déclarer que « lui, il peut passer tous les savons qu'il veut, mais si quelqu'un lui rend la pareille, il fond en larmes ». Puis Atwater envoya à Dole une lettre de dix pages qui énumérait toutes les erreurs commises par le sénateur du Kansas dans sa campagne. Cette lettre fut également publiée par les médias. Dole était fou de rage. Malgré sa victoire dans l'Iowa, il ne pouvait supporter que l'on traîne ainsi sa femme dans la boue. Atwater et tous les petits amis de Bush allaient voir de quoi il était capable.

Arriva le moment des primaires du New Hampshire. S'il parvenait à décrocher la victoire, Dole serait sur de bons rails, et il était en tête des sondages, mais cette fois, Bush fut plus convaincant et l'écart se resserra. Le week-end précédant le vote, les hommes de Bush publièrent des caricatures de Dole en Janus, un homme à deux visages, opportuniste, incapable de sincérité. Drôle, mordante, l'affiche était de toute évidence de la main d'Atwater. Elle fut publiée pile au bon moment, trop tard pour que Dole puisse répondre par une publication du même genre. Bush fut propulsé en tête des sondages et décrocha la victoire quelques jours plus tard.

Peu après la publication des résultats des primaires dans le New Hampshire, le journaliste de la NBC Tom Brokaw interviewa Bush et lui demanda s'il n'avait pas un message pour son rival. « Non, dit-il dans un sourire, je lui souhaite simplement le meilleur. » Lorsque Brokaw interviewa Dole, il lui posa la même question : « Ouais, répondit Dole, renfrogné. Qu'il cesse de mentir au sujet de mes déclarations. »

Les jours suivants, la réponse de Dole fut diffusée en boucle à la télévision ; elle fit l'objet de grands débats dans les journaux. Elle faisait de lui un mauvais perdant. La presse en rajouta : Dole était bougon, il paraissait pleurnichard. Quelques semaines plus tard, il fut écrasé en Caroline du Sud et battu à plates coutures lors des primaires groupées du Sud. Il avait commis une erreur quelque part, sa campagne était ruinée. Il ne se doutait pas que tout avait commencé en Iowa.

Le silence. – *La façon la plus désagréable pour les deux parties de répliquer à une attaque polémique est de se montrer agacé et de garder le silence : car l'assaillant interprète en général le silence comme un signe de mépris.*

Friedrich Nietzsche, 1844-1900

Interprétation

Lee Atwater avait établi une typologie qui divisait les adultes de l'espèce humaine en deux groupes : les rassis et les puérils. Les rassis sont inflexibles

J'appellerai glaciation une série de gambits visant à provoquer un silence lourd, que vos adversaires n'auront aucune envie de rompre. L'effet glaçant de ces gambits a parfois un pouvoir immense : … Si quelqu'un raconte une histoire drôle, ne lui répondez à aucun prix en lui racontant vous-même une blague. Écoutez attentivement ; ne vous contentez pas de vous abstenir de rire ou même de sourire mais restez sans réaction ; ne changez pas d'expression, ne faites pas le moindre mouvement. Le narrateur de l'histoire drôle, quelle que soit la nature de celle-ci, aura brusquement l'impression que ce qu'il a dit était de mauvais goût. Poussez votre avantage. Si c'est un inconnu et qu'il a fait rire aux dépens d'un unijambiste, il n'est pas mauvais de faire semblant d'avoir une jambe de bois, ou tout au moins une claudication prononcée. Cela réduira certainement au silence votre adversaire pour le reste de la soirée… Si la personne est vraiment pleine d'esprit et que l'atmosphère est au fou rire, il faut : a) commencer par rire avec les autres ; b) recouvrer son sérieux ; c) soupirer quand les rires se sont tus : « Ah, si l'on pouvait parler de quelque chose d'intéressant… »

Stephen Potter, The Complete Upmanship, 1950

et trop sérieux, ce qui les rend extrêmement vulnérables en politique, notamment à l'ère de la télévision. Dole se rangeait dans la catégorie des très mûrs et Atwater dans la catégorie des puérils.

Atwater n'eut pas beaucoup de mal à se rendre compte que Dole était particulièrement sensible au fait que l'on s'attaque à sa femme. Quand il rappela les accusations dont elle avait fait l'objet dans l'Iowa, Atwater put sans problème irriter profondément le sénateur. Il le maintint en ébullition par la lettre l'accusant de mener une campagne sale et augmenta la pression avec les affiches qui tournaient en dérision les déclarations de Dole au sujet des électeurs du New Hampshire. C'était Atwater qui l'avait provoqué et pourtant, toute l'attention des médias était braquée sur la mauvaise humeur de Dole et son attitude peu sportive. Atwater, qui n'avait pas son pareil pour perturber un adversaire, n'avait plus qu'à le laisser s'enfoncer. Dole était de plus en plus amer, il ne fit qu'aggraver sa propre situation et finit par un véritable suicide électoral.

Les personnes les plus faciles à déstabiliser sont les plus rigides. Elles ne sont pas forcément sans charme ni sans humour, mais elles ne supportent pas que l'on franchisse les barrières de ce qui est acceptable. Lorsqu'elles sont la cible d'une attaque anarchique ou non conventionnelle, elles s'effondrent et se réfugient dans l'amertume et la vindicte. Elles y perdent toute crédibilité. Leur apparence calme d'adulte réfléchi se lézarde et révèle une personnalité maussade et puérile.

N'empêchez pas vos cibles de prendre les choses à cœur : plus elles protestent, se montrent amères et vous critiquent, plus elles ruinent leur propre réputation. Ces personnes oublient que la question centrale est celle de l'image qu'elles donnent vis-à-vis de leur entourage ou, dans le cadre d'une campagne politique, vis-à-vis de leur électorat. Profondément inflexibles, il suffit de frapper légèrement, mais au bon endroit, pour les pousser à commettre erreur sur erreur.

5. En 1939, Joan Crawford (1904-1977) persuada les réalisateurs de *Femmes* de lui donner un rôle mineur : celui d'une vendeuse en parfumerie de basse extraction, qui volait le mari d'une élégante, incarnée par Norma Shearer. Les deux femmes étaient tout autant rivales dans la vraie vie. Norma était mariée au producteur Irving Thalberg, qui se débrouillait chaque fois pour lui donner les meilleurs rôles. Cela lui valut la haine de Joan, avec laquelle elle se montrait toujours très méprisante. Thalberg était mort en 1936 mais, à l'écœurement de Joan Crawford, le studio cajolait encore Norma. Tout Hollywood était au courant de leur rivalité et attendait un coup d'éclat. Mais Joan était professionnelle jusqu'au bout des ongles et demeura tout à fait polie.

Dans *Femmes*, les personnages de Joan et Norma ne partageaient qu'une scène : c'était l'apogée du film, lorsque Norma affronte enfin Joan au sujet de son aventure avec son mari. Les répétitions se déroulèrent sans accroc, ainsi que la scène en plan large où l'on voyait les deux actrices ensemble. Puis ce fut le moment des gros plans. Bien sûr, Norma Shearer

passa en premier. Joan s'installa dans un fauteuil derrière la caméra pour lui donner la réplique. Beaucoup d'acteurs demandaient à un assistant ou au metteur en scène de s'en charger pour pouvoir retourner dans leur loge, mais Joan insistait toujours pour le faire elle-même.

À l'époque du tournage, Joan tricotait une couverture. En donnant la réplique, elle tricotait donc furieusement, et s'arrêtait pour laisser Norma répondre. Elle ne la regardait jamais dans les yeux. Le cliquetis intensif des aiguilles finit par insupporter Norma. Elle serra les dents pour rester calme et murmura : « Joan, chérie, ton tricot me distrait. » Joan fit mine de n'avoir rien entendu et continua à tricoter. Norma, pourtant connue pour son élégance, finit par perdre tout contrôle d'elle-même : elle se mit à hurler sur Joan, lui ordonnant de quitter le plateau sur-le-champ et de se retirer dans sa loge. Comme Joan tournait les talons sans lui avoir jeté un seul regard, le réalisateur du film, George Cukor, se précipita à sa suite. Norma lui ordonna de revenir. Elle avait adopté un ton amer et glacial qu'on ne lui avait jamais entendu et que personne n'oublierait ; cela ne lui ressemblait tellement pas. Quoique…

En 1962, Joan Crawford et Bette Davis étaient deux stars du grand écran, mais elles n'avaient jamais tourné ensemble ; elles finirent par partager l'affiche de *Qu'est-il arrivé à Baby Jane ?*, de Robert Aldrich. Joan et Bette ne s'aimaient pas particulièrement, mais Joan avait insisté pour qu'elles jouent ensemble. Ce serait une bonne publicité qui prolongerait leurs carrières respectives. De même, elles furent toutes deux polies, mais lorsque le film sortit, ce fut Bette, et non Joan, qui fut nominée pour l'oscar de la meilleure actrice. Pire, elle se mit à pavoiser en déclarant à qui voulait l'entendre qu'elle serait la première actrice à obtenir trois oscars. Joan n'en avait qu'un.

Lors de la cérémonie en question, Bette était au centre de toutes les attentions. En coulisses, avant le début des festivités, elle fut tout sucre tout miel avec Joan. Après tout, elle pouvait se le permettre, c'était sa soirée. Seules trois autres actrices avaient été nominées et tout le monde s'attendait à ce que Bette obtienne l'oscar. Joan fut également polie. Mais au cours de la cérémonie, alors que Bette se tenait en coulisses, attendant son heure de gloire, elle reçut un choc : elle avait perdu. C'est Anne Bancroft qui remportait l'oscar pour son rôle dans *Miracle en Alabama*. Pire, alors que Bette se levait pour aller chercher ce qu'elle croyait être son oscar, elle sentit une main sur son bras : « Excuse-moi », murmura Joan. Elle passa devant Bette, abasourdie, pour aller recevoir l'oscar au nom d'Anne Bancroft qui ne pouvait être présente ce soir-là. Bette Davis croyait être la déesse de la soirée, mais Joan avait réussi à lui voler la vedette. Ce fut un insupportable affront.

Interprétation

Les actrices d'Hollywood doivent avoir une bonne carapace et Joan Crawford en était l'exemple parfait : elle avait une capacité incroyable à encaisser et à gérer les insultes et les manques de respect. Mais dès qu'elle

Inévitablement, un patient en début d'analyse commence par employer les coups qui lui donnaient l'avantage dans ses relations antérieures. En termes techniques, cela se nomme : conduites névrotiques. Le psychanalyste a appris à liquider ce type de manœuvres morbides. Il lui suffit, par exemple, de répondre à côté de ce qu'exprime le patient. Celui-ci se met à douter de tout ce qu'il a appris dans ses relations passées. Il espère séduire l'analyste : « Chacun doit être sincère », dit-il afin de justifier sa propre voie. Celui qui suit la voie d'un autre prend la position basse. Alors l'analyste peut se contenter de se taire, manœuvre faible peut-être en l'occurrence. Ou bien il répondra : « Oh ? », ce « Oh » prononcé avec le ton juste peut exprimer ceci : « Vraiment ! Comment pouvez-vous penser cela ? » Alors le patient non seulement doute de sa propre affirmation, mais se demande aussi ce que l'analyste a bien pu vouloir dire avec ce « Oh ? ». Le doute est, bien entendu, le premier pas vers la position basse. Perdu, le patient cherche l'appui de l'analyste car nous cherchons toujours l'appui de qui nous domine. Ces manœuvres analytiques destinées à créer le doute chez le patient sont mises en place dès que possible. L'analyste dira, par exemple : « Je me demande si cela est vraiment ce que vous ressentez ? » L'emploi du vraiment

est de règle en pratique psychanalytique. Ce mot implique que les motivations du patient ne lui sont pas conscientes. Lorsqu'un tel doute s'installe, n'importe qui est ébranlé et rejoint donc la position basse.

JAY HALEY, STRATÉGIES DE LA PSYCHOTHÉRAPIE, traduit par Jean-Claude Benoit, Érès, 2009

en avait l'occasion, elle parvenait à se venger et à avoir le dernier mot pour humilier ses rivales. Joan savait qu'elle était considérée comme une garce, une femme dure et désagréable. C'était injuste, beaucoup de gens lui étaient redevables, mais elle s'en accommodait. Ce qui l'agaçait, c'était que Norma joue les saintes-nitouches alors qu'elle était en réalité, sous des dehors charmants, une véritable rosse. Joan en était convaincue. Elle manœuvra donc pour obliger Norma à exposer cette facette de sa personnalité. Tout Hollywood fut marqué par ces quelques instants et Norma en fut humiliée à vie.

Avec Bette Davis, ce ne fut qu'une question de timing : Joan ruina l'heure de gloire que celle-ci attendait impatiemment depuis des mois, sans prononcer une seule méchanceté. Joan savait que Bancroft ne pourrait être là et avait appris par des fuites qu'elle aurait l'oscar. Joan Crawford se porta donc volontaire pour accepter le prix en son nom.

Vous aurez souvent envie de vous venger de ceux ou celles qui vous auront humilié. Vous serez alors tenté d'y aller frontalement, de dire quelque chose d'honnête mais de méchant, d'exprimer ce que vous ressentez. Mais les mots seront inefficaces. Une vulgaire prise de bec vous abaissera au niveau de l'adversaire et vous laissera un arrière-goût amer. La meilleure des vengeances est celle qui vous donne le dernier mot, qui laisse à votre victime un sentiment d'infériorité flou mais intense. Obligez-la à exposer une facette cachée et sombre de sa personnalité, ruinez ses instants de gloire et clôturez votre magistrale revanche en manœuvrant le dernier. Vous en tirerez la double satisfaction d'en sortir les mains propres, tout en ayant infligé à votre adversaire une blessure qui ne cicatrisera pas de sitôt. Comme le dit l'adage : « La vengeance est un plat qui se mange froid. »

Image :
Le masque. En société, chacun porte un masque, donne à voir une image agréable et attirante. Si d'aventure une bousculade fait tomber le masque, on voit apparaître un visage beaucoup moins plaisant, que personne n'oubliera, même s'il est aussitôt caché.

Autorité : C'est souvent nous qui donnons à nos rivaux les outils de notre propre destruction. (Ésope, VIe siècle av. J.-C.)

A CONTRARIO

Il est parfois préférable d'être direct quand, par exemple, vous avez l'occasion d'écraser vos ennemis par la tactique de l'encerclement. Mais dans les relations du quotidien, la meilleure stratégie est souvent de faire perdre ses moyens à l'adversaire. On a tendance à croire qu'un affrontement ouvert a un effet thérapeutique, et il est souvent tentant de jouer l'intimidation. Mais le bénéfice momentané que vous tirerez d'une approche directe sera vite annulé par les soupçons qu'un tel comportement aura éveillés dans votre entourage ; vos collègues s'inquiéteront d'être un jour malmenés de la même façon. Sur le long terme, il importe plus de rester agréable et de sauver les apparences. Les bons courtisans sont toujours des parangons de charme et de politesse ; ils cachent une main de fer dans un gant de velours.

29

PROGRESSEZ À PETITS PAS :

LA STRATÉGIE DU FAIT ACCOMPLI

Si vous paraissez trop ambitieux, vous attisez l'animosité des autres. Un arrivisme trop évident ou un succès trop rapide éveillent la jalousie, la méfiance et le soupçon. Il est souvent préférable de progresser à petits pas, de s'approprier de petits pans de terrain sans éveiller le moindre soupçon. Restez sous le radar, et vos mouvements leur seront invisibles. Lorsqu'ils s'en rendront compte, il sera déjà trop tard ; le territoire vous reviendra, et ils seront devant le fait accompli. Par la suite, vous pourrez toujours prétexter avoir agi en état de légitime défense. Avant même qu'ils n'en aient conscience, vous aurez conquis un empire.

LA CONQUÊTE PAR ÉTAPES

Le 17 juin 1940, Winston Churchill, Premier ministre d'Angleterre, reçut la visite surprise du général Charles de Gaulle. Quelque cinq semaines plus tôt, les Allemands avaient lancé la *Blitzkrieg* pour envahir les Pays-Bas et la France. Ils avaient progressé si loin et à si vive allure que l'armée s'était effondrée avec le gouvernement français. Les autorités françaises avaient pris la fuite, en zone libre ou dans les colonies françaises d'Afrique du Nord. Personne n'avait songé à l'Angleterre, où s'était réfugié le général de Gaulle, en exil solitaire pour y proposer ses services à la cause alliée.

Les deux hommes s'étaient déjà rencontrés lorsque de Gaulle avait brièvement occupé le poste de sous-secrétaire d'État à la guerre durant les quelques semaines qu'avait duré la *Blitzkrieg*. Churchill avait admiré son courage et sa fermeté en un moment aussi difficile, mais de Gaulle restait un personnage étrange. À cinquante ans, il n'avait aucune distinction militaire et l'on ne pouvait guère le qualifier de figure politique majeure. Mais il se comportait toujours comme s'il était au centre des choses. Et maintenant, il était là, se présentant comme celui qui pourrait sauver la France, alors qu'il n'était pas vraiment le premier sur la liste de ceux auxquels on aurait pu penser. Mais Churchill espérait qu'il pourrait manipuler de Gaulle à sa façon et s'en servir pour la cause alliée.

Alors que de Gaulle était en Angleterre depuis quelques heures à peine, l'armée française signa la paix avec les Allemands. D'après l'accord conclu par les deux nations, les espaces encore non occupés par l'armée allemande seraient dirigés par un gouvernement français sympathisant de l'envahisseur et basé à Vichy. Le même soir, de Gaulle présenta son plan à Churchill : il voulait s'adresser à tous les Français fidèles à la France libre sur les ondes de la BBC. Il voulait les soutenir et les motiver afin qu'ils ne perdent pas courage. Il voulait aussi demander à tous ceux qui étaient en Angleterre de le contacter. Churchill n'était guère enthousiaste. Il ne voulait en aucun cas offenser le nouveau gouvernement français, avec lequel il aurait probablement à traiter. Mais de Gaulle jura ses grands dieux qu'il ne dirait rien que le gouvernement de Vichy puisse mal interpréter. On lui accorda à la dernière minute la permission de passer à l'antenne.

De Gaulle prononça le discours dont il avait convenu avec Churchill, à ceci près qu'il conclut par la promesse d'être de retour sur les ondes dès le lendemain. Churchill en tomba des nues. Mais une fois la promesse faite, on ne pouvait empêcher de Gaulle de revenir ; il fallait tout faire pour encourager les Français au cours de cette période pour le moins difficile.

Lors de l'émission suivante, de Gaulle fut bien plus audacieux. « Tous les officiers, soldats, marins, aviateurs français, où qu'ils se trouvent, ont le devoir absolu de résister à l'ennemi… » Il alla même jusqu'à demander aux généraux restés en France de désobéir à l'envahisseur. Ceux qui se joindraient à lui en Angleterre, disait-il, seraient citoyens d'une nation sans territoire appelée « la France libre », et soldats d'une

nouvelle armée nommée « les Forces françaises libres », fer de lance d'une éventuelle armée de libération du territoire français.

Churchill, qui avait d'autres préoccupations et qui pensait que de Gaulle n'avait guère de public, ignora les imprudences du général et lui permit de continuer de passer à l'antenne – pour finalement se rendre compte que chaque émission rendait la suivante plus indispensable encore. De Gaulle était en train de devenir une véritable célébrité. La piètre performance de l'armée et du gouvernement français pendant la *Blitzkrieg* avait été une honte internationale. Personne, depuis, n'avait tenté de laver cette innommable tache, personne, excepté de Gaulle. Sa voix irradiait la confiance. Son visage noble et sa haute stature s'étalaient dans les journaux et les actualités. Plus important encore, ses appels avaient été entendus : en un mois, les quelques centaines de soldats qui composaient les Forces françaises libres devinrent bientôt des milliers.

Bientôt, de Gaulle prétendit conduire ses forces en Afrique centrale et équatoriale afin de libérer les colonies françaises du gouvernement de Vichy. La région était partagée entre désert et forêt tropicale, et éloignée de la zone stratégique que constituait la rive sud de la Méditerranée, mais elle comptait quelques ports qui pourraient s'avérer utiles. Churchill donna son aval à de Gaulle. Les Forces françaises reprirent le Tchad, le Cameroun, le Congo français et le Gabon sans trop de peine.

Lorsque de Gaulle revint en Angleterre à la fin de l'année 1940, il contrôlait alors des milliers de kilomètres carrés. Son armée comptait presque 20 000 hommes et son audace avait captivé l'imagination du public britannique. Ce n'était plus le général discret qui était venu se réfugier à Londres quelques mois plus tôt ; l'on avait désormais affaire à un véritable leader politique et militaire. De Gaulle se montra à la mesure de ce changement de statut : il se permettait d'exiger de plus en plus de choses des Anglais et se comportait de façon assez agressive. Churchill se mit à regretter de lui avoir tant lâché la bride.

L'année suivante, les services secrets britanniques découvrirent que de Gaulle avait établi d'importants contacts au sein du mouvement – de plus en plus important – de la Résistance française. La Résistance, dominée par les communistes et les socialistes, était au départ une structure hétéroclite relativement chaotique. De Gaulle avait personnellement désigné un responsable au sein du gouvernement socialiste d'avant-guerre, Jean Moulin, qui était arrivé en Angleterre en octobre 1941 pour aider le général à unifier cette force souterraine. De toutes les manœuvres de De Gaulle, c'était celle dont les Alliés pouvaient profiter le plus directement ; une résistance efficace n'avait pas de prix. Ainsi, c'est avec la bénédiction de Churchill que Moulin fut parachuté dans le sud de la France au début de l'année 1942.

À la fin de l'année, de Gaulle, de plus en plus confiant, avait froissé de nombreuses personnes au sein des gouvernements et armées alliés, notamment le président américain Franklin D. Roosevelt. Il fut question de le remplacer par quelqu'un de plus souple. Les Américains crurent

TSIEN/LE DÉVELOPPEMENT (LE PROGRÈS GRADUEL)

En haut *Souen : Le Doux, le Vent.*
En bas *Ken : L'Immobilisation, la Montagne.*
L'hexagramme se compose de Souen, le bois, la pénétration, en haut ou à l'extérieur, et de Ken, la montagne, l'immobilisation, en bas ou à l'intérieur. Un arbre sur une montagne se développe lentement et suivant un ordre et c'est pourquoi il se dresse ensuite solidement enraciné. De là naît l'idée d'un développement progressant graduellement, pas à pas. Les propriétés des trigrammes se rapportent également aux mêmes notions : à l'intérieur se trouve le repos qui préserve des actions précipitées et à l'extérieur la pénétration qui rend possibles le développement et le progrès.

YI KING, LE LIVRE DES MUTATIONS, traduit et adapté par Étienne Perrot de la traduction allemande du Père Richard Wilhelm

avoir trouvé l'homme de la situation en la personne du général Henri Giraud, un militaire des plus respectés en France et qui avait accumulé bien plus de distinctions que de Gaulle. Churchill approuva, et Giraud fut nommé commandant en chef des Forces françaises d'Afrique du Nord. Sentant qu'il y avait anguille sous roche, de Gaulle demanda un rendez-vous en tête à tête avec Giraud pour évoquer la situation. Après bien des difficultés bureaucratiques, il fut autorisé à se rendre à Alger au mois de mai 1943.

Les deux hommes se sautèrent à la gorge presque immédiatement, chacun énonçant des exigences auxquelles l'autre ne pourrait jamais se plier. Enfin, de Gaulle accepta un compromis : en proposant un comité qui préparerait la gestion de la France d'après-guerre, il rédigea un document qui nommait Giraud commandant en chef des forces armées et coprésident de la France, avec de Gaulle. En retour, de Gaulle obtint d'élargir ce comité et d'en évincer tous ceux en relation avec Vichy. Giraud fut satisfait et signa. Peu après, toutefois, Giraud dut quitter Alger pour se rendre aux États-Unis et de Gaulle, en son absence, en profita pour faire entrer au comité de nombreux résistants et sympathisants gaullistes. À son retour, Giraud découvrit qu'il avait été dépouillé de quasiment tout son pouvoir politique. Isolé au sein d'un comité qu'il avait lui-même contribué à former, il n'avait plus aucun moyen de se défendre. En quelques mois, de Gaulle fut nommé unique président, puis commandant en chef. Et Giraud fut discrètement évincé.

Ce n'est pas sans une inquiétude croissante que Roosevelt et Churchill furent témoins de ces événements. Ils tentèrent d'intervenir, de menacer, mais ils n'avaient aucun pouvoir véritable. Ces émissions sur la BBC, qui avaient commencé à partir de rien, étaient maintenant écoutées avidement par des millions de Français. À travers Jean Moulin, de Gaulle avait acquis le contrôle quasi complet de la Résistance française. S'ils rompaient avec lui, les Alliés s'amputaient d'une force indispensable. En outre, le comité que de Gaulle avait mis en place pour gouverner la France d'après-guerre était maintenant reconnu par les gouvernements du monde entier. Si l'on s'attaquait au général, ce serait un désastre diplomatique lourdement nuisible à l'effort de guerre.

Ce général sorti de nulle part avait donc réussi à s'installer à la tête d'une sorte d'empire auquel personne ne pouvait plus rien changer.

Interprétation

Quand le général de Gaulle prit la fuite en Angleterre, il n'avait qu'une idée en tête : restaurer l'honneur de la France. Pour cela, il comptait mettre en place une organisation militaire et politique qui œuvrerait à la libération du pays. Il voulait que sa nation soit considérée comme l'égale des autres Alliés, et non comme une nation de vaincus dépendant d'autrui pour recouvrer sa liberté.

Si de Gaulle avait explicitement énoncé ses objectifs, on aurait gentiment congédié ce fou dangereux aux ambitions délirantes. S'il s'était trop

vite rapproché du pouvoir, ses intentions auraient été trop clairement exposées. À l'inverse, il fit preuve de patience et, ne quittant jamais son but des yeux, il avança, étape par étape. La première, qui est toujours la plus importante, était de s'ouvrir une fenêtre médiatique avec la première radiodiffusion sur la BBC. Après d'habiles manœuvres, la série put se poursuivre. Là, exploitant son sens du théâtre et sa voix de tribun, il s'inséra dans le quotidien des Français. C'est ce qui lui permit de créer et de structurer le groupe militaire que constituèrent les Forces françaises libres.

L'étape suivante était d'amener ces forces à prendre le contrôle de territoires africains. La maîtrise d'une vaste ère géographique, fût-elle isolée, lui offrait un pouvoir politique inattaquable. Puis il fit sa place dans la Résistance et prit le pouvoir au sein d'un groupe qui avait été un bastion communiste. Enfin, il créa et, progressivement, prit le contrôle du comité qui devait gouverner la France libre de l'avenir. Le fait qu'il procède ainsi, par étapes, fit que personne ne sut vraiment de quoi il était capable jusqu'à ce qu'il l'accomplisse pour de bon. Lorsque Churchill et Roosevelt comprirent à quel point il s'était immiscé au sein de la Résistance, ainsi que dans les esprits des opinions anglaise et américaine, en tant que dirigeant de la France d'après-guerre, il était trop tard pour l'arrêter. Sa prééminence était un fait accompli.

Il est difficile de faire sa place dans le monde, de se battre avec suffisamment d'énergie pour obtenir ce que l'on veut sans pour autant subir la jalousie ou l'antipathie de ceux qui vous considèrent comme agressif, ambitieux et qui vous mettent des bâtons dans les roues. La solution n'est pas de rabaisser vos ambitions, mais de les déguiser. En ces temps où la politique est au cœur de toute ascension sociale, l'approche par étapes est la plus appropriée, le masque ultime de l'agression. Pour qu'elle fonctionne, il faut conserver votre objectif bien en vue, connaître le domaine que vous voulez conquérir, puis délimiter les petits espaces périphériques de ce domaine par lesquels commencera votre conquête. Chaque étape doit trouver sa cohérence dans une stratégie d'ensemble, mais doit aussi être suffisamment petite pour que personne ne devine cette stratégie d'ensemble. Si vos étapes sont trop importantes, vous devrez assumer des responsabilités pour lesquelles vous n'êtes pas prêt et serez submergé d'ennuis. Si vous allez trop vite, vous dévoilerez vos plans. Laissez le temps déguiser vos intentions et vous donner l'apparence de la modestie. Lorsque vos rivaux se réveilleront et verront ce que vous possédez déjà, ils risqueront d'être eux-mêmes ravagés s'ils font obstacle à votre avancée.

L'ambition peut ramper aussi bien que survoler.
EDMUND BURKE (1729-1797)

LES CLEFS DE LA GUERRE

À première vue, l'être humain semble désespérément violent et agressif. Comment justifier autrement l'interminable série de guerres qui jalonne

l'Histoire et se poursuit encore aujourd'hui ? Mais attention, ce n'est là qu'un effet d'optique. Se détachant dramatiquement de la vie quotidienne, nécessairement, la guerre et le conflit attirent particulièrement l'attention. C'est pourquoi on les remarque plus que d'autres faits sociaux. On peut en dire de même des individus agressifs qui, au sein de l'arène sociale, en veulent toujours plus.

En vérité, la plupart des gens sont d'un naturel conservateur. Ils s'accrochent à ce qu'ils ont et sont terrifiés par les conséquences imprévisibles d'un conflit. Ils détestent la confrontation et l'évitent à tout prix. C'est d'ailleurs pourquoi tant de gens ont recours à l'agression passive pour obtenir ce qu'ils veulent. Lorsque vous tracez votre voie dans la vie, n'oubliez jamais cette facette de la nature humaine. C'est la base de toute stratégie du fait accompli.

Voici comment elle fonctionne : supposons que vous visez la conquête d'un territoire pour assurer votre pouvoir et votre sécurité. Vous vous en emparez sans préavis. Vos ennemis ont alors le choix : ils décident soit de se battre, soit d'accepter cette perte et de vous laisser en paix. Est-ce que le territoire dont vous vous êtes emparé et votre initiative unilatérale valent le coût et le danger d'une guerre ? Cette perte territoriale est-elle plus coûteuse qu'un conflit, qui s'aggravera forcément sur le long terme ? Prenez possession d'un territoire de valeur, et l'ennemi aura à prendre dans tous les cas une décision primordiale. Prenez possession d'un territoire périphérique, petit, marginal, et il est quasiment impossible que votre adversaire choisisse la guerre. Il a beaucoup plus de raisons de vous laisser tranquille que de raisons de se battre pour un territoire insignifiant. Vous aurez alors réussi à user du naturel conservateur de votre ennemi, qui prend souvent le pas sur son instinct de conquérant. Bientôt, il se retrouvera devant le fait accompli, un nouveau *statu quo* qu'il renoncera à troubler.

Tôt ou tard, suivant la même logique, vous franchirez une nouvelle étape et vous approprierez un territoire de plus. Votre rival, cette fois, s'inquiétera. Il commencera à comprendre. Mais l'espace dont vous vous êtes rendu maître est tout petit et, de nouveau, il se demandera s'il vaut vraiment la peine de se battre. Il a bien renoncé une première fois ; quelle serait l'utilité de se battre maintenant ? Comme de Gaulle, exécutez votre stratégie du fait accompli avec subtilité. Quand votre but deviendra évident, quand vos ennemis regretteront leur pacifisme et songeront à se battre, vous aurez déjà changé la donne : vous ne serez plus si petit ni vulnérable. S'attaquer à vous leur demandera de jouer gros et les raisons d'éviter le conflit seront nouvelles et bien plus conséquentes. Grignotez peu à peu le territoire que vous briguez ; vous éviterez d'éveiller colère, peur et méfiance. Vos adversaires n'auront pas la motivation nécessaire pour surmonter leur peur naturelle du conflit. Laissez couler du temps entre chaque étape : vous jouerez ainsi de la faible capacité de concentration du camp opposé.

La clef de la stratégie du fait accompli est d'agir rapidement, sans discuter. Si vous affichez vos intentions avant de passer à l'acte, vous vous

exposez à un déluge de critiques, d'analyses et de questions : « Comment osez-vous prétendre à cela ? Contentez-vous de ce que vous avez ! » Le conservatisme naturel des gens les pousse toujours à préférer les pourparlers à l'action. Pour éviter cela, saisissez-vous de votre cible sans ambages, et la discussion est close. Aussi petite que soit cette étape, vous vous distinguez de la foule et vous attirez le respect et la crédibilité d'autrui.

Tous les schémas issus de l'impatience et visant à obtenir une victoire rapide ne pouvaient être que de grossières erreurs… Il était nécessaire d'accumuler des milliers de petites victoires pour en faire un grand succès.

GÉNÉRAL VÕ NGUYÊN GIÁP, 1911-

Lorsque Frédéric le Grand accéda au trône de Prusse en 1740, la Prusse était alors une puissance européenne mineure. Le père de Frédéric avait rassemblé une armée, à grands frais, mais ne s'en était jamais vraiment servi. Il savait que, dès l'instant où il déciderait de se servir de cette armée, les autres puissances européennes se ligueraient contre lui, craignant une menace du *statu quo*. Frédéric, quoique extrêmement ambitieux, comprenait ce qui avait toujours empêché son père d'agir.

Néanmoins, l'année où il monta sur le trône, une opportunité se présenta à lui. L'ennemi juré de la Prusse, l'Autriche, avait un nouveau dirigeant, l'impératrice Marie-Thérèse. Beaucoup doutaient de sa légitimité. Frédéric décida de profiter de cette instabilité politique pour déplacer son armée dans la petite province autrichienne de la Silésie. Marie-Thérèse, pour justifier sa couronne et prouver sa fermeté, décida de combattre pour la récupérer. La guerre dura plusieurs années, mais Frédéric avait su choisir son moment. Lorsqu'il menaça de s'emparer des territoires au-delà de la Silésie, l'impératrice signa la paix.

Frédéric répéta cette stratégie à l'envi, envahissant çà et là de petits carrés de territoire qui, pris séparément, ne valaient pas la peine que l'on combatte, du moins relativement peu. Ainsi, avant que quiconque ne l'ait remarqué, il fit de la Prusse une grande puissance. S'il avait commencé par envahir un large territoire, il aurait dévoilé toutes ses ambitions et se serait attiré les foudres d'une alliance de puissances déterminées à maintenir le *statu quo*. La clef de cette stratégie par petites étapes fut une occasion, un pur hasard. L'Autriche traversait un moment difficile, et la Silésie était un petit territoire mais, en se l'appropriant, la Prusse augmentait ses ressources et se mettait en position pour d'autres conquêtes. Ces deux éléments combinés permirent à Frédéric d'étendre tranquillement ses possessions.

Notre problème, pour la plupart, est que nous avons de grands rêves, de belles ambitions. Embourbés dans les émotions suscitées par ces rêves et l'immensité de ces désirs, il nous est difficile de nous concentrer sur les petites étapes, pénibles mais nécessaires, qu'il faut franchir pour atteindre ces ambitions. Nous tendons à penser en termes de pas de géant, qui nous conduiraient vers nos objectifs. Mais dans l'univers social comme dans la nature, il faut, pour construire quelque chose de vaste et de solide, apprendre la lenteur. Ce n'est qu'en progressant à pas lents que l'on peut surmonter cette impatience toute naturelle : cette stratégie oblige à se concentrer sur les buts restreints et immédiats ; une première étape, puis une seconde, et ainsi de suite pour se rapprocher de l'ultime objectif. Cette stratégie nous oblige à penser en termes de processus, en

séquences d'étapes et d'actions qui, si elles sont minuscules, sont incommensurablement bénéfiques sur le plan psychologique. On se laisse facilement déborder par l'immensité de ses désirs ; en agissant par étapes, tout semble plus réalisable. Rien n'est plus thérapeutique que l'action.

En mettant cette stratégie au point, soyez attentif aux occasions qui se présentent, aux moments de crise ainsi qu'aux faiblesses de l'ennemi. Mais attention, ne soyez pas tenté d'en profiter outre mesure : si vous avez les yeux plus gros que le ventre, vous serez débordé par les problèmes et découragé par votre incapacité à les affronter.

La stratégie du fait accompli est le meilleur moyen pour prendre le contrôle d'un projet menacé par un commandement divisé. Dans la plupart de ses films, Alfred Hitchcock affronta toujours les mêmes problèmes et parvint à arracher progressivement le contrôle du film au producteur, aux acteurs et au reste de l'équipe. Ses escarmouches avec les scénaristes sont un exemple de la vie courante ; il en est exactement de même à la guerre. Hitchcock voulut toujours que sa vision du film soit exactement retranscrite dans le script. Mais s'il avait été trop ferme avec l'auteur, il ne se serait attiré que son ressentiment, pour un résultat final médiocre. Il préférait donc agir lentement, en commençant par laisser l'auteur travailler à sa guise à partir de ses notes, puis en demandant des corrections qui rejoignaient son idée. Le contrôle qu'il avait sur le film n'apparaissait que progressivement. Lorsqu'il était évident, l'auteur était déjà investi affectivement dans le projet et, quoique frustré, n'avait d'autre choix que de continuer. En parangon de patience, Hitchcock savait masquer son pouvoir pendant longtemps afin que producteurs, scénaristes et acteurs ne prennent la mesure de sa domination qu'une fois le film achevé. Pour prendre le contrôle d'un projet quel qu'il soit, vous devez faire du temps votre allié. Si vous tenez trop fermement les rênes dès le début, vous sapez l'esprit de groupe et éveillez la jalousie et le ressentiment. Donnez d'abord l'illusion que vous travaillez tous en équipe ; puis grignotez progressivement le pouvoir. Si, au cours du processus, vous suscitez l'hostilité chez quelques personnes, ne vous inquiétez pas. Cela signifie simplement qu'elles perdent le contrôle et qu'elles sont donc susceptibles d'être manipulées.

Enfin, cette stratégie est irremplaçable dans le domaine politique pour masquer vos intentions agressives. Mais pour que ces intentions demeurent masquées, abstenez-vous d'aller trop loin. Lorsque vous franchissez une étape, même dérisoire, montrez bien que vous agissez en état de légitime défense. Il est souvent utile de se faire passer pour l'opprimé et la victime. Faites croire à votre adversaire que vos objectifs sont limités en laissant passer du temps entre chaque étape. L'attention des gens sera vite détournée par autre chose. Clamez haut et fort votre pacifisme. Le summum de la sagesse est de grignoter une large parcelle si vous en avez l'occasion, puis d'en rendre une partie. Les gens ne verront que votre générosité et votre sens de la mesure, sans prendre conscience des progrès considérables que vous aurez faits.

Image :
L'artichaut. À première vue, il n'est guère appétissant, voire repoussant, avec toutes ces feuilles verdâtres. Vous n'obtenez la récompense qu'en mangeant une feuille après l'autre. Elles sont de plus en plus tendres et goûteuses, et vous finissez par atteindre la saveur ultime, le cœur.

Autorité : En multipliant les petits succès, on amasse un trésor après l'autre. Avec le temps, on devient riche sans comprendre comment cela s'est fait. (Frédéric le Grand, 1712-1786)

A CONTRARIO

Si vous soupçonnez un adversaire d'agir étape par étape contre vous, la seule stratégie est de contrer vigoureusement tout progrès pour ne pas vous retrouver devant un fait accompli. Une réaction rapide et ferme suffit généralement à décourager l'adversaire, qui a probablement recours à cette stratégie parce qu'il est faible et ne peut se permettre de combattre. S'il est tenace et ambitieux, à l'instar de Frédéric le Grand, il est d'autant plus important de se montrer ferme. Il serait dangereux de le laisser progresser : mieux vaut l'étouffer dans l'œuf.

30

PÉNÉTREZ LES ESPRITS :

LES STRATÉGIES DE COMMUNICATION

La communication est, en quelque sorte, une guerre dont les champs de bataille sont les esprits résistants et impénétrables de ceux et celles que vous cherchez à influencer. Votre but est de contourner, voire d'abattre leurs défenses afin de prendre le contrôle de leur esprit. Sans cela, toutes vos tentatives pour communiquer ne seront que vains bavardages. Apprenez à infiltrer vos idées derrière les lignes ennemies, à faire passer des messages subliminaux, à pousser les gens à penser comme vous sans qu'ils ne s'en rendent compte. Vous en tromperez certains en déguisant vos idées novatrices sous une apparence ordinaire. Quant aux autres, les plus résistants, il faudra les secouer avec un langage résolument provocant. Évitez à tout prix un discours immobiliste, moralisateur ou trop personnel. Vos propos doivent encourager l'action, et non la contemplation passive.

La façon la plus superficielle de vouloir exercer de l'influence sur les autres est le pur bavardage derrière lequel il n'y a rien. Une telle excitation produite par les mouvements des organes de la parole demeure nécessairement insignifiante.

YI KING, LE LIVRE DES MUTATIONS, traduit et adapté par Étienne Perrot de la traduction allemande du Père Richard Wilhelm

LA COMMUNICATION VISCÉRALE

Lorsqu'on travaillait pour la première fois avec le réalisateur Alfred Hitchcock, on ne pouvait manquer d'être totalement déconcerté. Sur le plateau, il ne parlait guère, sauf pour se fendre de temps à autre d'une remarque fine et souvent ironique. Était-il délibérément cachottier ? Ou juste calme ? Comment réaliser un film et avoir tant de personnes sous ses ordres sans délivrer un flot d'informations et de directives précises ?

Cette particularité de Hitchcock troublait beaucoup ses acteurs. La plupart d'entre eux avaient l'habitude qu'on les dorlote, qu'on discute des rôles qu'ils allaient jouer et du travail à accomplir pour se mettre dans la peau des personnages. Avec Hitchcock, rien de tout cela. Pendant les répétitions, il parlait très peu. Sur le plateau, les acteurs guettaient son approbation, mais Hitchcock prenait un air ennuyé ou faisait carrément la sieste. D'après l'actrice Thelma Ritter, « si Hitchcock aimait ce que vous faisiez, il ne disait rien. S'il n'aimait pas, il prenait un air nauséeux à vous rendre malade ». Et pourtant, à sa façon, de manière indirecte, il amenait les acteurs à faire exactement ce qu'il voulait.

En 1935, lors du premier jour de tournage du film *Les 39 Marches*, les deux principaux acteurs, Madeleine Carroll et Robert Donat, arrivèrent sur le plateau un peu tendus. Ils s'apprêtaient à jouer une des scènes les plus difficiles du film : d'après le scénario, ils ne se connaissaient pas vraiment, mais s'étaient retrouvés menottés l'un à l'autre plus tôt dans l'intrigue. Toujours menottés, ils prenaient la fuite à travers la campagne écossaise (en réalité le plateau de tournage) pour échapper aux méchants. Hitchcock ne leur avait donné aucune indication quant à leur jeu. Carroll était particulièrement agacée par le comportement du réalisateur. Cette actrice anglaise, l'une des stars les plus élégantes de son temps, avait passé la quasi-totalité de sa carrière à Hollywood, où les réalisateurs la traitaient en princesse. Hitchcock, quant à lui, était distant, difficile à cerner. Elle avait décidé de jouer la scène drapée dans des airs de dignité offensée comme, croyait-elle, une dame respectable aurait réagi en étant menottée à un étranger. Pour se détendre, elle discuta abondamment avec Donat, afin qu'ils soient tous deux sur la même longueur d'onde et prêts à jouer ensemble.

Lorsque Hitchcock arriva sur le plateau, il expliqua la scène aux deux acteurs, les menotta l'un à l'autre, puis leur fit faire une petite visite du plateau. Ils passèrent sur un pont factice et découvrirent les différents décors. Mais au milieu de ce petit tour du propriétaire, on appela le réalisateur pour un détail technique. Il promit de revenir immédiatement et leur proposa de prendre une pause en attendant. Il tâta ses poches à la recherche de la clef des menottes. Tiens, étrange, il devait l'avoir perdue… Il partit précipitamment à la recherche de la clef. Les heures s'écoulèrent. Donat et Carroll étaient énervés, de plus en plus gênés. Ils avaient perdu le contrôle des événements, ce qui n'arrive pas souvent à de telles stars du grand écran. Alors que le moindre balayeur était libre d'aller et venir et de vaquer à ses occupations, les deux acteurs étaient enchaînés l'un à l'autre.

L'inconfort de cette intimité forcée rendait toute plaisanterie impossible. Impossible même d'aller aux toilettes. C'était une profonde humiliation.

Hitchcock revint dans l'après-midi, avec la clef. Le tournage put enfin commencer, mais lorsque les acteurs se mirent au travail, ils eurent du mal à mettre de côté l'expérience de cette journée éprouvante. Il n'y avait plus trace de leur flegme habituel. Carroll avait depuis longtemps oublié toutes ses idées sur la façon de jouer cette scène. Et pourtant, malgré sa colère et celle de Donat, ils jouèrent avec une spontanéité inattendue. Ils savaient ce que c'était que d'être menottés l'un à l'autre, ils avaient *ressenti* cette gêne et n'avaient plus besoin de la feindre. Elle était véritable.

Quatre ans plus tard, Hitchcock tourna *Rebecca*, avec Joan Fontaine et Laurence Olivier. À vingt et un ans, Joan Fontaine avait obtenu là son premier rôle principal ; elle éprouvait un trac incommensurable à l'idée de jouer aux côtés de Laurence Olivier, reconnu depuis longtemps comme acteur de génie. Un autre réalisateur aurait tenté de la tranquilliser, mais Hitchcock fit exactement le contraire. Il lui rapporta délibérément les cancans qui circulaient dans l'équipe. Les mauvaises langues, et elles n'étaient pas rares, disaient qu'elle ne serait pas à la hauteur et que, en réalité, Olivier aurait voulu que l'on donne ce rôle à sa femme, Vivien Leigh. Fontaine était terrorisée, angoissée, et se sentait très seule. C'était exactement le profil du rôle qu'elle jouait. Elle n'eut pas besoin de se mettre dans la peau du personnage, tout lui venant très spontanément. Sa prestation magnifique dans *Rebecca* signa le lancement d'une carrière brillante.

En 1947, Ann Todd, premier rôle féminin, jouait pour la première fois à Hollywood, dans *Le Procès Paradine*. Elle était donc excessivement tendue. Dans les minutes pesantes qui précédaient le fameux « silence, on tourne », Hitchcock lui racontait toujours une histoire salace qui la faisait s'étrangler de rire. Un jour qu'elle devait tourner une scène allongée sur un lit, vêtue d'une élégante chemise de nuit, Hitchcock bondit sur elle en criant : « Relax ! » Ce genre de bouffonneries l'aida beaucoup à surpasser ses inhibitions et à être plus naturelle.

Sur le plateau, lorsque les acteurs et l'équipe de tournage étaient un peu fatigués ou qu'ils manquaient de concentration et préféraient discuter plutôt que de se mettre au travail, Hitchcock ne criait ni ne se plaignait jamais. Il écrasait une ampoule d'un coup-de-poing ou jetait sa tasse de thé contre un mur. Tout le monde reprenait ses esprits et retournait au travail.

Clairement, Hitchcock n'avait aucune confiance dans le langage et les explications. Pour communiquer, il préférait de loin le geste à la parole. Il appliquait cette règle jusqu'à la forme et au contenu de ses films. Cela rendait le travail des scénaristes particulièrement ardu ; après tout, leur métier était de mettre un film en mots. En réunion, Hitchcock expliquait des idées qui l'intéressaient, des thèmes comme la dualité des individus, le bon et le méchant qui sommeillent en chacun, le fait que personne ne puisse être totalement innocent. Les scénaristes noircissaient alors des pages entières de dialogues pour exprimer ses idées avec beaucoup de finesse et d'élégance. Elles finissaient à la poubelle et étaient

Quand on essaie de communiquer et que l'on n'arrive pas à trouver dans l'expérience de son interlocuteur le point qu'il est capable de recevoir et de comprendre, alors, il faut créer cette expérience pour lui. J'essayais d'expliquer à deux formateurs en formation que les difficultés rencontrées dans leur village provenaient du fait qu'ils étaient sortis de l'expérience de leur peuple ; et quand l'on sort de l'expérience de quiconque, on ne communique pas, on ne fait que créer de la confusion. C'étaient deux personnes intelligentes et désireuses d'apprendre, ils m'affirmaient qu'ils étaient d'accord et qu'ils comprenaient, par leurs mots comme par leurs mimiques. Mais je savais qu'en réalité ils ne comprenaient pas et que donc, je n'étais pas en train de communiquer. Je n'avais pas pénétré leur expérience. Donc, il fallait que je la leur donne.

Saul D. Alinsky, rules for radicals, 1971

Cyrus, ayant lu cette lettre, ne songea plus qu'à chercher les moyens les plus sages pour engager les Perses à se révolter. Après y avoir bien réfléchi, voici ce qu'il imagina de plus expédient, et il s'y tint. Il écrivit une lettre conforme à ses vues, l'ouvrit dans l'assemblée des Perses, et leur en fit lecture. Elle portait qu'Astyages le déclarait leur gouverneur. « Maintenant donc, leur dit-il, je vous commande de vous rendre tous ici chacun avec une faux. » Tels furent les ordres de Cyrus. […] Lorsqu'ils se furent tous présentés armés de faux, Cyrus, leur montrant un certain canton de la Perse, d'environ dix-huit à vingt stades, entièrement couvert de ronces et d'épines, leur commanda de l'essarter tout entier en un jour. Ce travail achevé, il leur ordonna de se baigner le lendemain, et de se rendre ensuite auprès de lui. Cependant, ayant fait mener au même endroit tous les troupeaux de son père, tant de chèvres que de moutons et de bœufs, il les fit tuer et apprêter. Outre cela, il fit apporter du vin et les mets les plus exquis, pour régaler l'armée. Le lendemain, les Perses étant arrivés, il les fit asseoir sur l'herbe, et leur donna un grand festin. Le repas fini, Cyrus leur demanda laquelle de ces deux conditions leur paraissait préférable, la présente, ou celle de la veille. Ils s'écrièrent qu'il y avait une grande différence entre l'une et l'autre : que le jour précédent ils avaient éprouvé mille peines, au lieu qu'actuellement ils

résumées par des actions et des images. Dans *Sueurs froides* (1958) et *Psychose* (1960), par exemple, Hitchcock introduisit de nombreux miroirs dans les décors. Dans *La Maison du docteur Edwardes* (1945), on trouve de nombreuses images de ski et autres lignes parallèles. Dans *L'Inconnu du Nord-Express* (1951), on découvre la scène du meurtre dans le reflet d'une paire de lunettes. Pour Hitchcock, ce genre d'image résumait mieux que la plus savante des phrases la dualité de l'âme humaine, mais sur le papier, forcément, ces images manquaient un peu de naturel.

Sur le plateau, les producteurs de Hitchcock tombaient des nues lorsqu'ils voyaient le réalisateur déplacer la caméra plutôt que les acteurs pour filmer ses scènes. Cela paraissait absurde, comme s'il préférait l'aspect technique de la réalisation aux dialogues et à la présence humaine. Personne ne comprenait son obsession pour le son, la couleur, la taille des portraits à l'écran, la vitesse à laquelle les acteurs se déplaçaient. Il était apparemment plus attaché à tous ces détails qu'à l'histoire elle-même.

C'est seulement lorsque le film était terminé que cette méthode si surprenante prenait tout son sens. Le public réagissait aux films de Hitchcock avec beaucoup plus d'enthousiasme qu'à ceux de n'importe quel autre réalisateur. Les images, le rythme, les mouvements de caméra entraînaient le spectateur et le maintenaient en haleine. Un film de Hitchcock n'est pas une expérience de spectacle passive ; c'est un acte en soi, qui pénètre les esprits pour y demeurer.

Interprétation

Dans ses interviews, Hitchcock racontait souvent une anecdote de son enfance : lorsqu'il avait environ six ans, son père, énervé par une sottise qu'il avait faite, l'envoya au commissariat le plus proche avec un billet. Le policier de service lut le billet et enferma le petit Alfred dans une cellule en lui disant : « Voilà ce qu'on fait aux méchants garçons. » Il le relâcha au bout de quelques minutes, mais l'expérience le marqua pour toujours. Si son père l'avait grondé, comme n'importe quel père l'aurait fait, Alfred Hitchcock se serait braqué et rebellé. Mais il le laissa seul, encerclé de visages étrangers et sévères, dans une cellule sombre, avec des odeurs inconnues. Cela fut plus efficace que n'importe quelle vocifération. Comme l'avait ainsi appris Hitchcock, pour donner une leçon à quelqu'un, pour véritablement modifier son comportement, il faut lui faire vivre l'expérience, viser ses émotions, imprimer des images inoubliables qui marquent profondément la personne. À moins d'être suprêmement éloquent, il est impossible d'être aussi efficace par de simples mots. Il y a trop de gens qui parlent, qui essaient de vous persuader de ceci ou cela. Les mots deviennent un fond sonore, que l'on écoute ou non, dont on se blinde progressivement.

Pour que la communication soit vraie et profonde, il faut ramener les gens en enfance, à une époque où ils étaient moins méfiants et plus sensibles aux sons, aux images, aux actes, à tout ce qui précède la communication verbale. Cela implique donc de parler un langage d'actions,

lesquelles sont stratégiquement conçues pour modifier les humeurs et les émotions, ce que les gens contrôlent le moins. C'est précisément ce langage que Hitchcock apprit à manier tout au long de sa carrière. Ses acteurs, il les voulait le plus naturels et le plus spontanés possible ; en fait, il ne leur *demandait* pas de jouer. Il aurait été absurde de leur dire de se détendre ou d'être naturels. Cela n'aurait fait qu'amplifier leur malaise et les rendre encore plus méfiants qu'ils ne l'étaient déjà. Au lieu de ça, comme son père qui l'avait véritablement effrayé en l'envoyant dans un commissariat de Londres, il poussait ses acteurs à *ressentir* les émotions du film, qu'il s'agisse de frustration, de solitude ou de désinhibition. Bien évidemment, il n'avait jamais perdu la clef des menottes sur le plateau des *39 Marches*, comme Donat l'apprit plus tard ; c'était une mascarade, une stratégie. Au lieu d'asséner aux acteurs d'insupportables discours demeurant au final extérieurs à eux-mêmes, Hitchcock leur fit vivre la situation de leurs personnages de l'intérieur, afin qu'ils s'approprient pleinement leurs émotions. Cela se voyait à l'écran. Hitchcock n'essaya jamais, non plus, de parler à son public. Il lui suffisait de compter sur la force visuelle du film pour que les spectateurs retombent en enfance et soient bouleversés par des images et des symboles forts.

Lors des batailles du quotidien, vous devez absolument savoir communiquer vos idées et modifier les comportements d'autrui. La communication est aussi une forme de guerre. Vos ennemis se méfient, ils sont sur la défensive, ils sont accrochés à leurs croyances et à leurs idées préconçues. Plus loin vous pénétrez dans leurs défenses, plus vous occupez leur espace mental, plus votre communication est efficace. La plupart des gens conduisent une sorte de guerre médiévale, en se servant de mots, de suppliques et de soliloques comme autant de masses d'armes et de gourdins pour assommer leurs ennemis. Mais une attitude aussi directe ne peut qu'endurcir la cible. Apprenez au contraire à vous battre implicitement, de façon non conventionnelle, biaisée, en poussant les gens à abattre leurs défenses et en touchant leur sensibilité, en leur faisant expérimenter des émotions, en les éblouissant d'images, de symboles et de signaux sensibles. Vous parvenez alors à leur faire retrouver l'enfance, époque où ils étaient plus vulnérables, plus modelables ; l'idée que vous voulez faire passer pénètre loin derrière leurs défenses. Cette façon inhabituelle de combattre vous conférera un pouvoir tout aussi inhabituel.

goûtaient toutes sortes de biens et de douceurs. Cyrus saisit cette réponse pour leur découvrir ses projets. « Perses, leur dit-il, tel est maintenant l'état de vos affaires : si vous voulez m'obéir, vous jouirez de ces biens, et d'une infinité d'autres encore, sans être exposés à des travaux serviles. Si, au contraire, vous ne voulez pas suivre mes conseils, vous ne devez attendre que des peines sans nombre, et pareilles à celles que vous souffrîtes hier. Devenez donc libres en m'obéissant ; car il semble que je sois né, par un effet particulier de la bonté des dieux, pour vous faire jouir de ces avantages : et d'ailleurs je ne vous crois nullement inférieurs aux Mèdes, soit dans ce qui concerne la guerre, soit en toute autre chose. Secouez donc au plus tôt le joug sous lequel Astyages vous tient asservis. » Les Perses, qui depuis longtemps étaient indignés de se voir assujettis aux Mèdes, ayant trouvé un chef, saisirent avec plaisir l'occasion de se mettre en liberté.

HÉRODOTE, 484-432 AV. J.-C., HISTOIRES, traduit par Pierre-Henri Larcher, Charpentier, Paris, 1850

Le prêtre Ryokan… demanda au maître zen Bukkan… de lui expliquer les quatre mondes du Dharma… Bukkan dit : « Pour expliquer les quatre mondes du Dharma, il n'y a pas besoin de grands discours. » Il emplit de thé une tasse blanche, but et cassa la tasse devant le prêtre en demandant : « Vous avez compris ? » Le prêtre répondit : « Grâce à votre enseignement direct et immédiat, je me suis introduit dans le royaume du Principe et de l'Événement. »

TREVOR LEGGETT, *Samurai Zen: The Warrior Koans*, 1985

Plus sot encore est celui qui s'accroche à des mots et à des phrases et essaie de parvenir ainsi à la compréhension. C'est comme si l'on voulait frapper la lune avec un bâton, ou que l'on se gratte la chaussure parce qu'on a le pied qui démange. Cela n'a rien à voir avec la Vérité.

MAÎTRE ZEN MUMON, 1183-1260

LE GÉNIE

En 1498, Nicolas Machiavel, âgé de vingt-neuf ans, fut nommé secrétaire à la seconde chancellerie de Florence, qui était l'équivalent d'un ministère des Affaires étrangères. Ce choix était pour le moins surprenant : Machiavel n'était pas de haute naissance, n'avait aucune expérience en politique, pas de diplôme en droit ni une quelconque qualification professionnelle. Mais il connaissait quelqu'un au gouvernement de la cité qui l'appréciait et avait entrevu son potentiel. Effectivement, au cours des années suivantes, Machiavel se distingua de ses collègues à la chancellerie par son énergie inépuisable, ses rapports incisifs sur les affaires politiques et ses conseils remarquables aux ambassadeurs et aux ministres. De prestigieuses missions lui furent confiées, qui le conduisirent à parcourir toute l'Europe pour des questions diplomatiques. Il alla en Italie du Nord rencontrer César Borgia et comprendre ses intentions à l'égard de Florence ; il se rendit en France pour s'entretenir avec le roi Louis XII ; à Rome, enfin, il rencontra le pape Jules II. Il était vraisemblablement à l'aube d'une brillante carrière.

Toutefois, la vie professionnelle de Machiavel n'était pas un conte de fées. Il se plaignit auprès de ses amis du salaire misérable que lui offrait la chancellerie ; il leur raconta tout le mal qu'il se donnait en négociations pour qu'au dernier moment, un vieillard de haute naissance conclue la mission et ramasse tous les lauriers. Beaucoup au-dessus de lui, disait-il, étaient paresseux et stupides, arrivés là en vertu de leur naissance et de leurs relations. Il raconta aussi qu'il apprenait l'art de communiquer avec ces personnes, de les utiliser pour ne pas être utilisé lui-même.

Avant l'arrivée de Machiavel à la chancellerie, Florence avait été dirigée par la famille de Médicis jusqu'en 1494, date à laquelle la ville était devenue une république. En 1512, le pape Jules II leva une armée chargée de prendre Florence de force, de renverser la république et de restaurer les Médicis au pouvoir. Le plan réussit et les Médicis revinrent, avec une lourde dette envers le pape. Quelques semaines plus tard, Machiavel fut emprisonné sous le vague prétexte d'avoir conspiré contre les Médicis. Il fut soumis à la torture, mais refusa de parler, et il n'admit ni sa culpabilité ni celle de qui que ce soit. Il sortit de prison en mars 1513 et, disgracié, se retira dans une petite ferme que possédait sa famille à quelques kilomètres de la ville.

Machiavel avait un ami proche en la personne de Francesco Vettori, qui était parvenu à résister aux changements de gouvernement et à s'insinuer dans les bonnes grâces de la famille de Médicis. Au printemps 1513, Vettori commença à recevoir des lettres dans lesquelles Machiavel lui décrivait sa nouvelle vie. La nuit, il s'enfermait pour étudier et tenait des conversations imaginaires avec les grandes figures de l'histoire, afin de tenter de découvrir les secrets de leur pouvoir. Il voulait diffuser toutes les choses qu'il avait apprises au sujet de la politique et de l'art de gouverner. En outre, il écrivit à Vettori qu'il rédigeait un opuscule intitulé *De principatibus* – rebaptisé plus tard *Le Prince* – « où je plonge aussi profond que je puis dans des idées sur ce sujet, je discute la nature du pouvoir du prince,

quelles formes il prend, comment il s'acquiert, se maintient et se perd ». Il insistait sur le fait que les connaissances et les conseils donnés dans cet ouvrage seraient plus utiles à un prince que la plus grande des armées. Peut-être Vettori pouvait-il le transmettre à l'un des Médicis, auquel Machiavel serait heureux de dédier son travail ? Il serait très utile à cette famille de « nouveaux princes ». Cela permettrait peut-être aussi de redynamiser la carrière de l'auteur, déprimé par sa disgrâce en politique.

Vettori fit remettre l'essai à Laurent de Médicis, qui l'accepta avec moins d'enthousiasme que les deux chiens de chasse qui lui furent offerts au même moment. En fait, même Vettori resta perplexe à la lecture du *Prince :* les conseils qu'il y trouva étaient parfois crûment violents et immoraux, même si la langue n'était empreinte d'aucune passion et plutôt prosaïque. Cela donnait un mélange étrange et hors du commun. Ce que l'auteur avait écrit était vrai, mais un peu trop audacieux. Machiavel fit aussi parvenir le manuscrit à d'autres amis qui, pas plus que Vettori, ne surent quoi en faire. Peut-être était-ce une satire ? Tout le monde connaissait son mépris pour ces aristocrates puissants mais bêtes.

Machiavel écrivit bientôt un autre livre, connu plus tard sous le titre *Les Discours*, un résumé des conversations avec ses amis depuis sa disgrâce. Le livre rassemblait une série de méditations sur la politique et reprenait certains des durs conseils de son œuvre précédente, mais plus orientés vers la constitution d'une république que vers le gouvernement d'un seul prince.

En quelques années, Machiavel revint en grâce et fut autorisé à prendre part aux affaires florentines. Il écrivit une pièce, *La Mandragore* qui, quoique scandaleuse, fut appréciée du pape et jouée au Vatican. On lui demanda de rédiger une histoire de Florence. *Le Prince* et *Les Discours* ne furent pas publiés, mais circulèrent sous la forme de manuscrits parmi les dirigeants et les politiciens italiens. Mais ils furent peu lus et, lorsque Machiavel mourut en 1527, l'ancien secrétaire de la république semblait voué à retourner à l'obscurité d'où il était venu.

Toutefois, après sa mort, ces deux œuvres, qui n'avaient jamais été publiées, commencèrent à circuler hors d'Italie. En 1529, le rusé Thomas Cromwell, ministre d'Henri VIII d'Angleterre, parvint à obtenir une copie du *Prince* et, contrairement au frivole Laurent de Médicis, le lut avec une grande attention. Les anecdotes historiques du livre le rendaient à son goût vivant et distrayant. Sa langue neutre et prosaïque ne lui parut pas bizarre, mais rafraîchissante. Mais plus encore, les conseils immoraux qu'on y trouvait étaient indispensables : l'auteur expliquait non seulement ce que doit faire un dirigeant pour rester au pouvoir, mais aussi comment présenter ses actions au peuple. Cromwell ne put s'empêcher d'instiller les conseils de Machiavel dans ceux qu'il donnait au roi.

Publié en plusieurs langues au cours des décennies suivant la mort de Machiavel, *Le Prince* se répandit progressivement par-delà les frontières. Les siècles passant, l'ouvrage acquit une vie propre, et double : il était largement condamné parce qu'amoral mais, en privé, avidement dévoré par toutes les figures politiques de l'histoire. Le cardinal de Richelieu en fit une sorte de

Yoriyasu était un samouraï agressif et fanfaron… Au printemps de 1341, il fut transféré de Kofu à Kamakura ; là, il alla rendre visite à maître Toden, 45e enseignant au Kenchoji, pour lui poser des questions sur le zen. Le maître dit : « Le zen, c'est le fait de manifester directement la grande action dans les mille soucis de la vie. Quand il s'agit de loyauté pour un samouraï, il s'agit de loyauté pour le zen. Le mot loyauté en chinois est composé de deux caractères : centre et cœur. Cela signifie : "Le seigneur au centre de l'homme". Il ne doit y avoir nulle passion désordonnée. Mais quand un vieux prêtre comme moi observe les samouraïs d'aujourd'hui, il en voit certains dont le centre du cœur est orienté vers la renommée et l'argent, d'autres vers le vin et la concupiscence, d'autres enfin vers le pouvoir et l'ostentation. Ils sont tous sur des pentes, ils ne peuvent pas avoir le cœur centré ; alors quelle loyauté peuvent-ils avoir vis-à-vis de l'État ? Si vous, monsieur, êtes désireux de pratiquer le zen, pratiquez d'abord la loyauté, et ne vous laissez pas aller à de mauvais désirs. » Le guerrier rétorqua : « Notre loyauté, c'est de manifester la grande action sur le champ de bataille. Qu'avons-nous besoin des sermons d'un prêtre ? » L'enseignant répondit : « Vous, monsieur, êtes un héros en ce qui concerne les querelles. Quant à moi, je suis un gentilhomme de paix : nous n'avons rien à nous

dire. » Le samouraï sortit son sabre et dit : « La loyauté est dans le sabre du héros. Si vous ne savez pas ça, vous ne devriez pas parler de loyauté. – Le vieux prêtre que je suis, répondit l'enseignant, possède le très précieux sabre du roi de diamant et si vous ne savez pas ça, vous ne devriez pas parler de la source de la loyauté. – La loyauté de votre sabre de diamant ! riposta le samouraï. À quoi cela sert-il dans un véritable combat ? » Le maître bondit et lança un cri appelé katzu ; le samouraï fut tellement choqué qu'il en perdit connaissance. Au bout d'un moment, l'enseignant cria de nouveau et le samouraï reprit instantanément ses esprits. « Alors, cette loyauté dans le sabre du héros ? Où est-elle ? Parlez ! » Le samouraï, subjugué et plein de crainte, présenta ses excuses et prit congé.

TREVOR LEGGETT, SAMURAI ZEN: THE WARRIOR KOANS, 1985

bible politique. Napoléon le consulta souvent. Le président américain John Adams l'avait sur sa table de chevet. Avec l'aide de Voltaire, le roi de Prusse Frédéric le Grand rédigea un tract intitulé *L'Anti-Machiavel*, mais il n'eut aucun remords à mettre en pratique bon nombre d'idées du Florentin.

Tandis que les livres de Machiavel atteignaient de plus en plus de personnes, son influence s'étendit au-delà de la politique. Les philosophes, de Bacon à Hegel, trouvèrent dans ses écrits la confirmation de beaucoup de leurs propres théories. Les poètes romantiques, à l'instar de lord Byron, admirèrent l'énergie de son esprit. En Italie, en Irlande et en Russie, les jeunes révolutionnaires découvrirent dans *Les Discours* une source d'inspiration, un appel aux armes et le projet d'une société future.

Au cours des siècles, des millions et des millions de lecteurs se sont inspirés et servis de Machiavel et de ses conseils sur le pouvoir. Mais, en réalité, n'est-ce pas plutôt Machiavel qui se servit d'eux ? Ses écrits et sa correspondance avec ses amis, pour certains découverts bien longtemps après sa mort, prouvent qu'il avait profondément médité sur le fait même d'écrire et sur le pouvoir que cela lui donnerait au-delà de son existence lorsqu'il parviendrait, des siècles plus tard, à instiller ses idées *indirectement* et *profondément* dans l'esprit de ses lecteurs, les transformant en disciples involontaires de sa philosophie immorale.

Interprétation

Lorsqu'il se fut retiré dans sa ferme, Machiavel eut tout le temps et le loisir de réfléchir profondément aux questions qui l'intéressaient. Il commença par lentement formuler une philosophie politique qui mûrissait depuis longtemps dans son esprit. Pour Machiavel, le bien ultime était un monde de changement, dynamique, au sein duquel les cités et les républiques seraient agencées et se renouvelleraient mutuellement dans un mouvement et une évolution perpétuels. Les pires des maux étaient la stagnation et la suffisance. Les agents de ce changement salutaire étaient ceux qu'il appelait les « nouveaux princes », des jeunes ambitieux mi-lions, mi-renards, ennemis avoués ou non de l'ordre établi. Puis, il analysa le processus par lequel les nouveaux princes atteignaient le pouvoir et, bien souvent, le quittaient. Certains schémas étaient très clairs : il fallait selon lui ménager les apparences, se servir des systèmes de croyance de la société et parfois intenter des actions délibérément immorales. Machiavel avait soif de répandre ses idées et ses conseils. Le pouvoir qui lui avait été refusé en politique, il décida de l'arracher par les livres : il voulait convertir ses lecteurs à sa cause et c'étaient *eux* qui répandraient ses idées, volontairement ou involontairement, au cours de leurs carrières. Machiavel savait que les puissants n'aiment guère recevoir de conseils, surtout de quelqu'un de rang inférieur. Il savait aussi que ceux qui n'étaient pas au pouvoir risquaient d'être effrayés par les aspects dangereux de sa philosophie, que beaucoup de ses lecteurs seraient attirés et repoussés tout à la fois. Ceux qui n'ont pas de pouvoir le désirent, mais ont peur de ce qu'il faut entreprendre pour le conquérir. Pour séduire les méfiants et les hésitants, les

œuvres de Machiavel devaient obéir à une stratégie bien pensée, être fines et implicites. Il mit ainsi au point des outils rhétoriques non conventionnels afin de percer les défenses de ses lecteurs.

D'abord, il distilla des conseils indispensables, des idées concrètes sur la façon de gagner le pouvoir, de le garder et de le protéger. Cela attire toutes sortes de lecteurs, car nous pensons tous d'abord à notre propre intérêt. En outre, que le lecteur adhère ou non, il finit par comprendre qu'il peut être dangereux pour lui d'ignorer ce livre et ses idées.

Ensuite, Machiavel illustra ses écrits et pensées d'anecdotes historiques. Les gens apprécient particulièrement qu'on leur montre comment devenir le nouveau César ou le nouveau Médicis et, surtout, ils aiment qu'on leur raconte des histoires. Un esprit captivé par une narration abaisse ses défenses et est ouvert à toute suggestion. Les lecteurs ne remarquent pas qu'en lisant ces histoires, ou plutôt en lisant la version que Machiavel en donne, savamment remaniée, ils absorbent des idées et des concepts. Machiavel citait aussi des auteurs classiques, en les interprétant à sa guise. Des pensées et des conseils dangereux sont plus acceptables s'ils sortent de la bouche de Tite-Live ou de Tacite.

Il usa enfin d'un style pur et sans fioritures afin de rendre le texte vivant. Bien loin de ralentir et de s'arrêter, les esprits ont le désir d'aller au-delà de la pensée qui leur est exposée et de passer à l'action. La violence des conseils est parfois déstabilisante, mais elle sort le lecteur de sa stupeur. Ce type de langage parle plus particulièrement aux jeunes, terreau fertile d'où sortent les nouveaux princes. Les récits restaient ouverts, ils ne disaient jamais le comportement exact à adopter. Chacun doit se servir de ses propres idées, de ses propres expériences de pouvoir pour les adapter et devenir complice et partenaire du texte. Ainsi, Machiavel prit l'autorité sur ses lecteurs, tout en déguisant la nature de sa manipulation. Comment résister à une menace que l'on ne voit pas ?

Les idées les plus brillantes, les théories qui pourraient révolutionner la face du monde ne sont rien si vous ne pouvez les énoncer efficacement. Elles n'ont aucun pouvoir, aucune force, si elles ne pénètrent pas durablement les esprits. Ne vous concentrez pas sur vous ni sur le besoin que vous ressentez d'exprimer vos idées, mais plutôt sur le public que vous visez, comme un militaire se concentre sur l'ennemi qu'il veut vaincre. Lorsque vous avez affaire à des gens qui, visiblement, s'ennuient ou sont incapables de concentration, il faut savoir les distraire, faire entrer vos idées par la fenêtre si la porte est fermée. Avec les dirigeants politiques, il faut se montrer prudent et indirect, avoir recours parfois à une tierce personne pour déguiser la source des idées que vous essayez de répandre. Avec les jeunes, montrez-vous plus violent ; de toute façon, votre discours doit être vivant, entraînant. Ne vous arrêtez jamais sur l'intelligence de votre lecteur. Votre but n'est pas de vous exprimer, mais de gagner du pouvoir et de l'influence. Moins les gens se concentreront sur la forme de communication que vous avez choisie, moins ils comprendront à quel point vos idées dangereuses s'enracinent dans leurs esprits.

Après avoir fermé le col de la Chersonèse par un mur qui la mettait à l'abri des incursions des Apsinthiens, les Lampsacéniens furent les premiers que Miltiade attaqua. Mais ils le firent prisonnier dans une embuscade qu'ils lui dressèrent. Crésus, roi de Lydie, dont il était aimé, ne l'eut pas plutôt appris, qu'il envoya ordre à ceux de Lampsaque de le relâcher, avec menaces de les détruire comme des pins, s'ils ne le faisaient pas. Les Lampsacéniens, incertains, ne comprenaient rien à la menace de ce prince ; mais un vieillard qui en saisit enfin le sens, quoique avec bien de la peine, leur en donna l'explication. De tous les arbres, dit-il, le pin est le seul qui, étant une fois coupé, ne pousse plus de rejetons et périt tout à fait. Sur cette menace, les Lampsacéniens, qui redoutaient la puissance de Crésus, le remirent en liberté.

HÉRODOTE,
484-432 AV. J.-C.,
HISTOIRES,
traduit par Pierre-Henri Larcher, Charpentier, Paris, 1850

En ce jour-là, Jésus sortit de la maison et s'assit au bord de la mer. De grandes foules se rassemblèrent près de lui, si bien qu'il monta dans une barque où il s'assit ; toute la foule se tenait sur le rivage. Il leur dit beaucoup de choses en paraboles. « Voici que le semeur est sorti pour semer. Comme il semait, des grains sont tombés au bord du chemin ; et les oiseaux du ciel sont venus et ont tout mangé. D'autres sont tombés dans les endroits pierreux, où ils n'avaient pas beaucoup de terre ; ils ont aussitôt levé parce qu'ils n'avaient pas de terre en profondeur ; le soleil étant monté, ils ont été brûlés et, faute de racine, ils ont séché. D'autres sont tombés dans les épines ; les épines ont monté et les ont étouffés. D'autres sont tombés dans la bonne terre et ont donné du fruit, l'un cent, l'autre soixante, l'autre trente. Entende qui a des oreilles ! Entende qui a des oreilles ! » Les disciples s'approchèrent et lui dirent : « Pourquoi leur parles-tu en paraboles ? » Il répondit : « Parce qu'à vous il est donné de connaître les mystères du Royaume des Cieux, tandis qu'à ceux-là ce n'est pas donné. Car à celui qui a, il sera donné, et il sera dans la surabondance ; mais celui qui n'a pas, même ce qu'il a lui sera retiré. Voici pourquoi je leur parle en paraboles : parce qu'ils regardent sans regarder et qu'ils entendent sans entendre ni comprendre ; et pour eux s'accomplit la prophétie d'Ésaïe, qui dit : Vous aurez beau entendre,

Pendant un temps, je n'ai jamais dit ce que je croyais, ni cru ce que je disais. Et s'il m'arrive de dire ce que je pense, je le cache toujours parmi tant de mensonges qu'il est difficile de l'en démêler.
NICOLAS MACHIAVEL, *Lettre à Francesco Guicciardini*, 1521

LES CLEFS DE LA GUERRE

Depuis bon nombre de siècles, nous sommes tous en quête de cette formule magique qui nous permettrait d'influencer nos semblables par le truchement de la parole. Bien évidemment, cette quête est vaine. Les mots ont des qualités étranges, paradoxales : lorsque vous donnez des conseils, par exemple, quels que soient le ton et la forme que vous adoptez, vous sous-entendez que vous en savez plus que l'autre. Cela atteint la personne dans ses angoisses et ses faiblesses, et vos propos, aussi bienveillants soient-ils, poussent votre interlocuteur à se retrancher dans les habitudes que vous vouliez justement modifier. Une fois vos propos diffusés et médiatisés, le public en fait ce qu'il veut, les interprète à sa convenance, selon ses préjugés. Souvent, lorsque les gens semblent écouter, lorsqu'ils hochent la tête et paraissent convaincus, ils s'efforcent tout simplement de vous être agréables ou, pire, de se débarrasser de vous. Il y a trop de mots ; nous sommes assaillis de messages et de slogans. Le langage n'a donc plus vraiment de valeur durable.

Cela ne signifie pas pour autant que les mots soient inutiles lorsqu'on recherche le pouvoir ; il faut simplement savoir se montrer stratégique et avoir quelques notions de psychologie fondamentale. Ce qui nous change, ce qui modifie nos comportements, ce ne sont pas les mots tombés de la bouche d'autrui, mais nos expériences propres, ce qui vient de l'intérieur et non de l'extérieur. Un événement qui vous secoue affectivement rompt avec les schémas habituels à travers lesquels vous concevez le monde, et vous marque profondément. Lorsque vous lisez ou entendez en conférence un grand professeur, vous vous interrogez sur ce que vous savez, vous méditez sur le problème dont il est question, et ce processus modifie votre façon de réfléchir. Les idées sont intériorisées et ressenties en tant qu'expériences personnelles. Les images des films pénètrent les inconscients et communiquent de façon préverbale, elles accèdent à notre vie onirique. Seuls les événements et les idées qui se logent au plus profond de l'être, qui s'enracinent dans les esprits, les pensées, les expériences, ont le pouvoir de changer nos actes de façon durable.

Le personnage historique ayant le plus réfléchi sur la question de la communication est très certainement Socrate, grand philosophe de l'Antiquité athénienne. Son but était simple : il voulait faire comprendre aux gens que leur compréhension du monde était superficielle, pour ne pas dire totalement erronée. S'il avait exprimé cela de manière conventionnelle, explicite, il n'aurait fait qu'endurcir son auditoire et renforcer sa vanité intellectuelle. Il y réfléchit et, après maints tâtonnements, il mit au point une méthode. Il commençait toujours par mettre en place une

sorte de piège : il discourait sur sa propre ignorance, expliquant à son auditoire, majoritairement composé de jeunes gens, qu'il en savait finalement très peu et que la prétendue sagesse dont ils avaient entendu parler n'était que pure légende. Il en profitait pour complimenter les jeunes gens, nourrissant à plaisir leur vanité en flattant leurs idées haut et fort. Puis, au cours d'une série de questions structurées en dialogue avec un membre de son auditoire, il réduisait progressivement en miettes les idées qu'il venait de louer. Il n'était jamais directement négatif, mais ses questions faisaient entrevoir à son interlocuteur les approximations et les erreurs de son raisonnement. C'était très déstabilisant ; il venait de clamer ses lacunes et de louer ses interlocuteurs, mais il était parvenu, malgré tout, à les faire douter de ce qu'ils prétendaient savoir.

Ce type de dialogue imprégnait les esprits des cibles du philosophe pendant plusieurs jours ; les jeunes gens se questionnaient seuls sur leur idée du monde. Dans cet état d'esprit, ils étaient beaucoup plus ouverts à la véritable connaissance, à quelque chose de vraiment nouveau. Socrate faisait voler en éclats les préjugés de ses interlocuteurs en adoptant ce qu'il appelait son rôle de « sage-femme » dans ce processus d'accouchement intellectuel que constituait la maïeutique. Il ne donnait pas ses idées directement, mais aidait à faire surgir les doutes latents en chaque individu. Le succès de la méthode socratique était stupéfiant : toute une génération d'Athéniens succomba au charme du philosophe et fut profondément transformée par ses enseignements. Le plus célèbre de ses disciples fut bien entendu Platon, qui répandit les idées de Socrate comme une parole sacrée. Et l'influence de Platon sur la pensée occidentale devance de loin celle de tout autre philosophe. La méthode de Socrate était un modèle de stratégie. Il commençait par se rabaisser et par flatter ses auditeurs, afin de franchir leur méfiance naturelle en contournant discrètement leurs défenses. Puis il les conduisait dans un labyrinthe philosophique dont ils ne pouvaient sortir et au sein duquel tout ce qu'ils connaissaient était remis en question. Selon Alcibiade, l'un des jeunes gens avec lesquels Socrate discuta, on ne pouvait jamais savoir ce qu'il pensait ou ce qu'il voulait dire ; tout n'était que rhétorique et ironie. Ne sachant pas ce qu'il faisait, c'étaient alors les questionnements et les doutes propres de l'interlocuteur qui remontaient à la surface. Il modifiait votre expérience du monde de l'intérieur.

Cette méthode est une sorte de *communication en profondeur*. En règle générale, le discours normal, y compris les beaux écrits et l'art, ne touche les gens qu'en surface. Vos tentatives pour communiquer sont donc absorbées par le bruit ambiant qui vous emplit quotidiennement les oreilles. Même lorsque nous disons ou faisons quelque chose qui touche quelqu'un et l'émeut, créant une sorte de connexion, c'est rarement assez durable pour véritablement modifier la pensée et les comportements. La plupart du temps, cette communication de surface suffit ; on ne peut passer sa vie à se démener pour toucher chaque personne que l'on rencontre, ce serait épuisant. Mais le pouvoir d'atteindre profondément les cœurs, d'agir sur les esprits et de changer les comportements est parfois indispensable.

vous ne comprendrez pas ; vous aurez beau regarder, vous ne verrez pas. »

MATTHIEU 13 : 1-15, Traduction œcuménique de la Bible

L'ironie. – L'ironie n'a sa place que dans un cadre didactique, un outil à la disposition du professeur vis-à-vis de son élève quel qu'il soit : elle vise à humilier et à faire honte en sorte de susciter une résolution salutaire et à inspirer le respect et la reconnaissance que l'on peut avoir vis-à-vis d'un médecin. Celui qui ironise joue à l'ignorant au point que l'élève avec lequel il discute s'y trompe, acquiert l'assurance qu'il a raison et se découvre à tous égards ; il abandonne toute circonspection et se révèle tel qu'il est… jusqu'au moment où la lampe qu'il braque sur le visage de son maître retourne son faisceau contre lui de la façon la plus humiliante. Quand il n'y a pas cette relation élève/maître, l'ironie n'est qu'une source de ressentiment, une vulgaire affectation. L'écrivain ironique fait ses choux gras de ce genre d'hommes qui souhaitent avec l'auteur se sentir supérieurs à tous les autres et considèrent l'auteur comme le porte-parole de leur présomption. De surcroît, l'habituation à l'ironie, comme l'habituation au sarcasme, gâte le caractère qu'il empreint progressivement d'un sentiment de supériorité malveillant et railleur : au bout du compte, on finit par ressembler à un chien hargneux qui a appris la manière de rire mais a oublié celle de mordre.

FRIEDRICH NIETZSCHE, HUMAIN, TROP HUMAIN, 1878

Pour cela, il ne suffit pas de prêter attention au contenu de ce que vous communiquez, mais aussi à la façon de le communiquer, le chemin par lequel vous conduisez les gens aux conclusions que vous souhaitez, plutôt que la manière directe et verbale de délivrer le message. Vous voulez que l'un de vos proches change une mauvaise habitude ; le plus efficace, au lieu d'essayer de le persuader qu'il serait bon d'arrêter, est de lui montrer, par exemple en imitant son mauvais comportement, à quel point cette habitude est *désagréable* pour les autres. Si vous souhaitez aider une personne à prendre confiance en elle et à gagner en estime de soi, de simples félicitations n'auront qu'un effet superficiel. Si vous le pouvez, mieux vaut la pousser à accomplir quelque chose de tangible, afin qu'elle fasse elle-même l'expérience de son propre succès. C'est l'unique façon de lui donner véritablement confiance. Lorsque vous désirez faire passer une idée importante, évitez les sermons interminables ; aidez plutôt vos lecteurs ou vos auditeurs à faire le lien entre les pointillés et à parvenir seuls à leurs propres conclusions. Faites en sorte qu'ils intériorisent la pensée que vous cherchez à communiquer, afin que la conclusion paraisse venir d'eux et non de vous. La communication indirecte a le pouvoir de s'insinuer loin derrière les défenses de chacun.

Ce nouveau type de langage comprend un nouveau vocabulaire qui va au-delà de la communication explicite. Le silence, par exemple, peut être très significatif. Lorsque l'on se tait, que l'on ne répond pas, on en dit long. Lorsque vous évitez un sujet que l'on s'attendrait à vous voir aborder, vous attirez l'attention sur cette ellipse, et c'est porteur de sens. De même, les détails – ce que Machiavel appelait les *cose piccole* (« les petites choses ») – d'un texte, d'un discours ou d'une œuvre d'art ont une puissance expressive non négligeable. Lorsque le célèbre avocat et orateur romain Cicéron souhaitait dénigrer le tempérament d'une personne qu'il poursuivait, il ne faisait pas d'accusations directes ni de discours emportés. Il relevait des détails de la vie de l'accusé : le luxe inouï de sa villa (payée par de l'argent sale ?), la débauche de ses orgies, ses vêtements, tous les signes qui montraient qu'il se considérait comme supérieur au Romain moyen. Cicéron jetait ces détails en passant, mais nul n'avait besoin d'explications. Sans paraître forcer la main du jury, il le conduisait vers une certaine conclusion.

Il est potentiellement dangereux d'exprimer des idées à contre-courant de l'opinion publique et d'offenser le politiquement correct. Mieux vaut paraître se conformer aux normes, décalquer les idées convenables. Mais servez-vous de détails ici ou là pour faire passer un autre message. Si vous écrivez un roman, par exemple, mettez vos opinions subversives dans la bouche d'un méchant, mais qui s'exprime avec une telle énergie et une telle verve qu'il en devient plus intéressant que le héros lui-même. Tout le monde ne saisira pas vos allusions et votre second degré, mais certains comprendront, du moins ceux qui ont un peu de jugement. Ce type de message équivoque excitera votre public : les formes d'expression indirectes comme le silence, les insinuations, les doubles sens ou les

maladresses délibérées donnent aux gens l'impression qu'ils participent, qu'ils découvrent par eux-mêmes le sens véritable de ce qu'ils lisent ou entendent. Plus votre interlocuteur est investi dans le processus de communication, plus il est réceptif à vos idées.

Lorsque vous mettez cette stratégie en pratique, évitez l'erreur banale qui consiste à vouloir attirer l'attention en choquant ou en étonnant. L'attention que vous attirerez ainsi est superficielle ; elle ne durera pas. Si vous choquez, vous vous aliénez de nombreuses personnes et réduisez considérablement votre auditoire ; vous finirez par ne prêcher qu'aux convertis. Comme le prouve l'exemple de Machiavel, les moyens conventionnels sont plus efficaces sur le long terme, dans la mesure où ils touchent plus de monde. Une fois que vous tenez les gens, alors seulement faites passer votre véritable message, même choquant, à travers les détails, entre les lignes.

À la guerre, on ne juge que sur le résultat. Si un général conduit son armée à la défaite, qu'importent ses nobles intentions, qu'importent les imprévus qui l'ont déstabilisé. Il a perdu, c'est inexcusable. L'une des idées les plus révolutionnaires de Machiavel fut d'appliquer cette rigueur à la politique : ce qui compte, ce n'est pas ce que l'on dit ou ce qu'on le souhaite, mais ce que l'on fait, le pouvoir que l'on a ou pas. C'est ce que Machiavel appelait la « vérité effective », la réalité, les faits, et non les mots ou théories. Ainsi, en étudiant la carrière d'un pape, Machiavel examinait les alliances qu'il avait faites, les richesses et les terres qu'il avait acquises, et non son tempérament ou ses orientations théologiques. Les faits et les résultats ne mentent pas. Vous devez apprendre à appliquer le même baromètre à vos tentatives de communication, ainsi qu'à vos interlocuteurs.

Supposons qu'un penseur écrive ou prône des idées qu'il considère comme révolutionnaires et dont il espère qu'elles changeront le monde et amélioreront le sort de l'humanité ; si personne ne l'écoute vraiment, ce n'est pas un vrai révolutionnaire. La communication qui ne produit aucun résultat, qui ne fait pas avancer la cause, n'est que vain discours. C'est l'exemple même du narcissisme des gens qui aiment à s'écouter parler, qui se plaisent dans le rôle du croisé héroïque. La vérité effective de ce qui est écrit ou dit est que les choses n'ont absolument pas changé. La question de toucher les gens et de modifier leurs opinions est sérieuse, aussi sérieuse et stratégique que la guerre. Soyez très exigeant envers vous-même et envers autrui. Si vous échouez dans votre communication, ce n'est pas l'auditoire qui est ignorant, c'est l'orateur qui est mauvais.

Image : Le stylet. Il est long, taillé
en pointe. Inutile de l'affûter, sa perfection
réside dans sa forme, il poignarde profondément et
proprement. Que l'on frappe au flanc, dans
le dos ou au cœur, il est fatal.

Autorité : Je suis incapable de donner naissance à la sagesse. On m'accuse souvent – à raison – d'interroger les autres à tort et à travers sans rien dire d'intelligent à cause de mon manque de sagesse. La raison, la voilà : Dieu me contraint à jouer les sages-femmes, et m'interdit de mettre au monde. (Socrate, 470-399 av. J.-C.)

A CONTRARIO

Même en établissant votre propre stratégie de communication, vous devez apprendre, parallèlement, à lire entre les lignes, à décoder les messages cachés et les signaux inconscients dissimulés dans le discours de ceux que vous côtoyez. Ainsi, lorsque quelqu'un vous parle par généralités et emploie beaucoup de termes abstraits comme « justice », « moralité » ou « liberté », etc., sans jamais expliquer précisément le sujet dont il est question, il est probable qu'il cache quelque chose. Les gens masquent les concessions sales qu'ils sont contraints de faire par un rideau de belles paroles. Lorsque vous entendez de tels propos, méfiez-vous.

Les gens qui se montrent mièvres, familiers, et qui vous assènent des clichés et de l'argot à n'en plus pouvoir, essaient peut-être de vous distraire de la faiblesse de leurs idées, de vous séduire par leur sociabilité et leur sourire, et non de vous convaincre par des arguments solides. De même, lorsque quelqu'un emploie un langage prétentieux, fleuri, truffé de métaphores élaborées, c'est souvent qu'il préfère s'écouter parler qu'atteindre véritablement le public par une pensée profonde. De manière générale, prêtez attention à la façon dont les gens s'expriment, et ne vous laissez pas tromper par les apparences.

31

DÉTRUISEZ DE L'INTÉRIEUR :

LA STRATÉGIE DE LA CINQUIÈME COLONNE

On ne peut véritablement se battre que contre un ennemi qui se montre et que l'on voit. En infiltrant les rangs de l'adversaire, vous œuvrez à sa perte de l'intérieur, il n'a aucune vraie cible à viser ; vous avez l'avantage ultime. De l'intérieur, vous pouvez apprendre quelles sont ses faiblesses, et quels sont donc les moyens de semer la zizanie dans le camp ennemi. Cachez vos intentions agressives. Pour obtenir l'objet de votre convoitise, ne combattez pas ceux qui le possèdent, mais joignez-vous à eux : vous pourrez alors vous approprier ce que vous briguez ou attendre le bon moment pour un coup d'État. Aucune structure n'est durable lorsqu'elle pourrit de l'intérieur.

L'ENNEMI INVISIBLE

Fin 1933, Adolf Hitler nomma le vice-amiral Wilhelm Canaris, âgé de quarante-six ans, chef de l'Abwehr, le service de renseignements et de contre-espionnage de l'état-major allemand. Hitler avait obtenu les pleins pouvoirs peu de temps auparavant et, dans la stratégie englobant ses futures conquêtes en Europe, il voulait que Canaris fasse de l'Abwehr un service aussi efficace que son équivalent anglais. Canaris n'était pas le premier auquel on aurait songé pour ce poste. C'était un aristocrate, il n'était pas membre du parti nazi et avait fait une carrière militaire plutôt banale jusque-là. Mais Hitler voyait en lui des caractéristiques qui en feraient un espion de haut niveau : très rusé, c'était un homme d'intrigues et de manipulations. Il savait obtenir ce qu'il voulait. En outre, il ne serait redevable de sa promotion qu'envers Hitler.

Au cours des années suivantes, Hitler n'eut que des raisons de se réjouir de son choix. Canaris réorganisa l'Abwehr avec une grande rigueur et dissémina ses réseaux d'espionnage à travers toute l'Europe. En mai 1940, au début de la Seconde Guerre mondiale, il dénicha des renseignements de première importance pour la *Blitzkrieg* en France et aux Pays-Bas. Ainsi, l'été de la même année, Hitler confia à Canaris la mission la plus importante qu'il ait jamais eue : il était chargé de fournir les informations sur lesquelles se baserait l'opération Otarie, qui prévoyait de conquérir l'Angleterre. Après la *Blitzkrieg* et l'évacuation de l'armée alliée à Dunkerque, les Anglais paraissaient excessivement vulnérables. Si Hitler parvenait à les mettre K.-O. et à leur faire abandonner le combat, il aurait par la suite toute latitude pour conquérir l'Europe.

Toutefois, quelques semaines après s'être mis au travail, Canaris rapporta que les Allemands avaient sous-estimé la taille de l'armée et de l'aviation anglaises. L'opération Otarie allait requérir des ressources beaucoup plus importantes que le Führer ne l'avait prévu. À moins que Hitler ne souhaite y consacrer beaucoup plus de troupes, on risquait d'aller au désastre. Le dictateur en fut très déçu, lui qui espérait se débarrasser de l'Angleterre d'un seul coup bien arrangé. Mais inquiet d'une possible invasion russe, il ne souhaitait pas consacrer trop d'hommes à l'opération Otarie, ni passer des années à tenter d'assujettir les Anglais. Il s'en remit à Canaris et abandonna donc le projet d'invasion.

Ce même été, le général Alfred Jodl présenta une brillante stratégie pour affaiblir l'Angleterre d'une autre façon : en basant ses opérations en Espagne, il envahirait l'île britannique de Gibraltar, coupant ainsi les routes maritimes anglaises qui passaient par la Méditerranée et le canal de Suez pour atteindre l'empire colonial anglais en Inde. Ce serait un véritable désastre pour l'Angleterre. Mais les Allemands devaient agir vite, avant que les Anglais ne comprennent la menace. Enthousiasmé par cette nouvelle opportunité de ruiner l'Angleterre de manière indirecte, Hitler demanda une nouvelle fois à Canaris d'évaluer ce plan. Le chef de l'Abwehr alla en Espagne, étudia la situation et revint avec un rapport. Il expliqua que, dès lors que l'armée allemande entrerait en Espagne, les

Anglais comprendraient leur stratégie et auraient le temps de défendre Gibraltar. Le Führer aurait également besoin de la coopération de Francisco Franco, dictateur espagnol, mais Canaris ne pensait pas pouvoir compter sur lui. En bref, Gibraltar n'en valait pas la peine.

Dans l'entourage de Hitler, nombreux étaient ceux qui pensaient que la prise de Gibraltar était tout à fait réalisable et pourrait conduire l'Allemagne vers une victoire facile et rapide. Choqués par le rapport de Canaris, beaucoup s'élevèrent pour protester et émettre des doutes sur les renseignements qu'il fournissait depuis le début. Sa nature énigmatique – il parlait peu et était assez mystérieux – ne faisait que confirmer leurs soupçons. Fallait-il vraiment lui faire confiance ? Hitler écouta ce que lui recommandait son entourage, mais une réunion avec le généralissime Franco pour discuter du plan de Gibraltar corrobora indirectement ce que Canaris avait expliqué. Franco faisait le difficile, formulait toutes sortes de demandes extravagantes. Il était impossible de travailler avec les Espagnols sans se heurter à de nombreux problèmes logistiques. Hitler se désintéressa rapidement du plan de Jodl.

Durant les années qui suivirent, de plus en plus de proches de Hitler en vinrent à douter de la loyauté de Canaris envers le IIIe Reich. Mais personne n'avait de preuves à avancer. Hitler lui-même avait toute confiance dans le chef de l'Abwehr et continuait à le charger de missions top secret. Ce fut notamment le cas au cours de l'été 1943, lorsque le maréchal Pietro Badoglio, ancien chef de l'état-major italien, arrêta Benito Mussolini, dictateur italien et allié le plus sûr de Hitler. Les Allemands craignaient que Badoglio n'entame des pourparlers secrets avec le général Dwight D. Eisenhower, et que l'Italie ne se rende. Ce serait un coup dévastateur pour l'Axe, mais Hitler pouvait s'en prémunir, si nécessaire en envoyant une armée à Rome pour arrêter Badoglio et occuper la capitale. Était-ce vraiment utile ?

Les armées de Hitler étaient demandées ailleurs : Canaris fut envoyé en Italie pour y évaluer la probabilité de capitulation. Il rencontra son homologue italien, Cesare Amé, puis organisa une entrevue entre les dirigeants des services secrets des deux pays. Lors de cette rencontre, Amé jura ses grands dieux que Badoglio n'avait aucune intention de trahir l'Allemagne. Le maréchal était profondément loyal à la cause nazie. Amé fut très convaincant. Hitler laissa donc le pays en paix. Mais quelques semaines plus tard, Badoglio se rendit à Eisenhower et la flotte italienne, extrêmement importante, passa aux mains des Alliés. Canaris avait été joué. Ou bien était-ce lui qui s'était joué de Hitler ?

Le général Walter Schellenberg, chef de la branche étrangère des services secrets SS, se mit à enquêter sur le fiasco de Badoglio et découvrit, dans le service d'Amé, deux hommes qui avaient assisté aux discussions entre leur chef et Canaris. Ils rapportèrent que Canaris avait toujours su que Badoglio voulait se rendre et qu'ils avaient collaboré pour duper Hitler. Cette fois, le chef de l'Abwehr avait été pris la main dans le sac et en paierait le prix de sa vie. Schellenberg rassembla un épais dossier qui

expliquait les autres affaires dans lesquelles Canaris semblait avoir fait acte de trahison. Il le soumit à Heinrich Himmler, chef des SS. Celui demanda cependant à son subordonné de se tenir tranquille. Il soumettrait le dossier à Hitler en temps utile. Mais à la consternation de Schellenberg, les mois passèrent et Himmler ne fit rien, excepté laisser Canaris partir à la retraite avec les honneurs militaires.

Peu après son départ, le journal de l'agent double tomba entre les mains des SS. Il révélait que Canaris avait conspiré contre Hitler depuis le début, lorsqu'il était arrivé au poste de chef de l'Abwehr. Il était allé jusqu'à comploter l'assassinat du Führer et n'avait échoué que par un malencontreux concours de circonstances. En avril 1945, Canaris fut envoyé en camp de concentration, où il fut torturé et tué.

Interprétation

Wilhelm Canaris était un homme dévotement patriote et fort conservateur. Lorsque le parti nazi accéda au pouvoir, dès le début, il fut persuadé que Hitler conduirait son Allemagne bien-aimée vers la destruction. Mais que faire ? Il n'était qu'un homme seul. S'il s'élevait contre Hitler, nul n'entendrait parler de lui et il finirait précocement assassiné. Canaris voulait des résultats. Il se tint donc tranquille et, lorsqu'on lui offrit le poste de chef de l'Abwehr, il se jeta sur l'occasion. Il patienta longuement afin de gagner la confiance de ses chefs. Cela lui laissa aussi le temps de comprendre le fonctionnement interne du gouvernement nazi. Parallèlement, il constitua en secret un groupe de conspirateurs du même calibre, le Schwarze Kapelle (« L'Orchestre noir »), qui trama plusieurs complots visant à supprimer Hitler. De sa position à l'Abwehr, Canaris avait les moyens, dans une certaine mesure, de protéger le Schwarze Kapelle de toute enquête. Il put également rassembler des renseignements sur les secrets les plus obscurs de nazis haut placés, comme Himmler. Ces renseignements en main, il pouvait les faire chanter : le moindre mouvement contre lui, et tout serait révélé, leur réputation ruinée.

Lorsque l'opération Otarie lui fut confiée, Canaris arrangea le rapport pour faire paraître l'Angleterre beaucoup plus puissante qu'elle ne l'était. De même, lorsqu'il enquêta sur une possible invasion de Gibraltar, il confia aux Espagnols, dans le plus grand secret, qu'une coopération avec les Allemands les conduirait au désastre : ils ne partiraient jamais. D'où le comportement quelque peu incohérent de Franco avec Hitler. Dans les deux cas, Canaris exploita l'impatience de ce dernier, qui aimait les victoires faciles et rapides, afin de le décourager de toute initiative pouvant modifier le cours de la guerre en sa faveur. Enfin, dans le cas de Badoglio, Canaris avait compris le point faible de Hitler, qui avait des angoisses paranoïaques sur la loyauté de ses alliés. Il expliqua à Amé comment jouer sur cette faiblesse et prouver la loyauté de l'Italie à la cause de l'Axe. Les résultats que Canaris obtint en travaillant ainsi de l'intérieur furent stupéfiants : ce seul homme sauva l'Angleterre, l'Espagne et l'Italie du désastre, et changea irrévocablement le cours de la guerre.

Toutes les ressources de la machine de guerre allemande étaient à sa disposition. Il put donc l'interrompre et la faire dérailler.

Comme le démontre l'histoire de Canaris, lorsque vous voulez combattre ou détruire quelque chose, il est souvent préférable de réprimer tout désir de clamer votre hostilité. Vous révéleriez votre position ; l'ennemi connaîtrait alors vos intentions. Ce que vous gagnez en publicité, et peut-être en soulagement pour l'avoir verbalisé, vous le perdez en pouvoir effectif, surtout si l'ennemi est puissant.

La meilleure stratégie est d'avoir l'air de rester du côté ennemi, de vous introduire en son cœur. Là, vous aurez l'occasion de rassembler des informations primordiales : vous saurez les faiblesses qu'il faut attaquer, les preuves à charge que vous pouvez publier. Là, manœuvrez subtilement, en diffusant de fausses informations ou en encourageant l'ennemi à l'autodestruction. Vous serez particulièrement efficace, beaucoup plus que si vous étiez resté à l'extérieur. Le pouvoir de l'ennemi devient une force dont vous pouvez user, une sorte de dépôt d'armes oublié que vous avez à disposition. La plupart des gens ont bien du mal à imaginer que quelqu'un d'amical, de chaleureux et d'enthousiaste puisse se révéler traître. Vos intentions et vos manœuvres n'en seront que plus faciles à dissimuler. Lorsque vous êtes invisible aux yeux de l'ennemi, vos pouvoirs destructeurs n'ont plus de limites.

> Parlez avec déférence, écoutez avec respect, suivez ses ordres et soyez d'accord avec lui en tout point. Il n'imaginera jamais que vous pouvez être en conflit avec lui. Nos mesures de trahison seront alors déterminées.
>
> TAI KUNG, *Six Secret Teachings*, environ IVe siècle av. J.-C.

LA PRISE DE POUVOIR AMICALE

Lors de l'été 1929, André Breton, âgé de trente-trois ans et leader du mouvement surréaliste à Paris, assista à une projection privée du film *Un chien andalou* réalisé par un Espagnol membre du groupe, Luis Buñuel. Le premier plan montrait un homme ouvrant l'œil d'une femme au couteau. Breton s'exclama que c'était là le premier film surréaliste. Si *Un chien andalou* fit tant de bruit, ce fut notamment parce qu'il avait mis à contribution l'un des nouveaux artistes en vogue, Salvador Dalí, ami et collaborateur de Buñuel. Le réalisateur confia à Breton tout le bien qu'il pensait de son compatriote, dont les peintures étaient à coup sûr, selon lui, surréalistes. L'artiste avait une personnalité très particulière. Très vite, on se mit à parler de Dalí et de sa méthode, qu'il appelait la « paranoïa-critique » : il allait chercher au plus profond de ses rêves et de son inconscient des images qu'il interprétait et peignait, quel qu'en soit le contenu, avec une précision délirante. Dalí vivait encore en Espagne, mais Breton vit apparaître son nom partout où il allait. Puis, en novembre 1929, Dalí, alors âgé de vingt-cinq ans, obtint sa première grande exposition dans une

Dans tous ses voyages révolutionnaires et missionnaires, le chef des ismaéliens Nizari, Hasan, avait cherché une forteresse imprenable d'où mener la résistance contre l'empire seldjoukide. Vers 1088, il jeta enfin son dévolu sur le château d'Alamut, construit sur la crête étroite d'un sommet, au cœur de l'Elbourz, dans une région connue sous le nom de Rudbar. Le château dominait une vallée cultivée fermée, longue de cinquante kilomètres et large de cinq kilomètres au maximum, à une altitude de près de 1 800 mètres au-dessus du niveau de la mer. Il y avait dans la vallée plusieurs villages dont les habitants étaient particulièrement ouverts à la pieuse ascèse de Hasan. Le château était très difficile d'accès, il fallait emprunter les gorges de l'Alamut. Hasan eut recours à une stratégie étudiée pour s'emparer du château ; celui-ci avait été octroyé à son propriétaire chiite, un certain Mahdi, par le sultan seldjoukide Malikshah. D'abord, Hasan dépêcha sur les lieux son fidèle dai *Husayn Qaini et deux autres disciples pour convertir les villages voisins. Ainsi, beaucoup d'habitants et de soldats d'Alamut furent secrètement convertis à l'ismaélisme. Enfin, en septembre 1090, Hasan en personne fut secrètement introduit au château. Quand Mahdi comprit que Hasan s'était ainsi emparé discrètement de sa forteresse, il la quitta sans tambour ni trompette…*

JAMES WASSERMAN, THE TEMPLARS AND THE ASSASSINS, 2001

galerie parisienne. Breton fut transporté par ce qu'il vit. Il écrivit plus tard : « C'est peut-être, avec Dalí, la première fois que s'ouvrent toutes grandes les fenêtres mentales. »

Pour Breton, la fin des années 1920 fut une période difficile. Le mouvement qu'il avait fondé cinq ans plus tôt stagnait, ses membres se chamaillaient sur des questions idéologiques qui l'ennuyaient à mourir. À vrai dire, le surréalisme commençait à battre de l'aile et n'était plus guère dans le vent. Peut-être Dalí pouvait-il offrir, par ses œuvres, ses idées et son tempérament provocateur, le sang nouveau dont le mouvement avait besoin, ce sang frais qui ferait reparler des surréalistes. Ayant tout ceci en tête, Breton invita donc Dalí à entrer dans le mouvement. L'Espagnol accepta de bon cœur. Dalí déménagea à Paris et s'y installa. Pendant quelques années, la stratégie de Breton parut fonctionner. Le Tout-Paris ne parlait que des tableaux scandaleux de Dalí. Ses expositions provoquèrent de véritables émeutes. Brusquement, tout le monde s'intéressa à nouveau au surréalisme, même les artistes les plus jeunes. Mais vers 1933, Breton se mit à regretter amèrement d'avoir invité l'Espagnol. Il avait reçu des lettres de Dalí qui exprimait son intérêt pour Hitler en tant que source d'inspiration paranoïaque. Seuls les surréalistes, estimait Dalí, étaient capables de « dire de jolies choses » au sujet de Hitler. Il décrivit même des rêves érotiques avec ce dernier. La nouvelle de l'engouement de Dalí pour le Führer se répandit dans le mouvement et fut un grand sujet de débat. Beaucoup de surréalistes étaient sympathisants du communisme et se dirent dégoûtés par les nouvelles inspirations de l'artiste espagnol. En outre, pour ne rien arranger, il réalisa un gigantesque tableau qui représentait Lénine dans une position grotesque, exposant des fesses surdimensionnées (larges de 2,79 mètres) soutenues par des béquilles. Chez les surréalistes, nombreux étaient les admirateurs de Lénine. Dalí était-il délibérément provocateur ? Lorsque Breton dit à Dalí qu'il n'aimait pas ses tableaux de fesses et d'anus, une profusion délirante d'anus envahit soudain les tableaux de l'artiste.

Au début de l'année 1934, Breton éclata et publia un papier, cosigné par plusieurs membres, proposant l'expulsion de Dalí du mouvement surréaliste. Le mouvement était totalement divisé entre les admirateurs et les détracteurs de Dalí. Enfin, on fit une réunion pour débattre du problème. Dalí avait de la fièvre et mal à la gorge : il arriva vêtu d'une demi-douzaine de couches de vêtements, un thermomètre dans la bouche. Comme Breton allait et venait dans la pièce, listant les raisons de son exclusion, Dalí se mit à ôter et remettre son manteau, sa veste et ses multiples pulls pour, disait-il, réguler sa température. On avait bien du mal à se concentrer sur ce que disait Breton.

On demanda enfin à Dalí de répondre. « J'ai peint Lénine comme Hitler à partir de rêves, dit-il en postillonnant à cause du thermomètre qu'il avait dans la bouche. Les fesses de Lénine n'avaient rien d'insultant, c'était au contraire la meilleure preuve de ma fidélité au surréalisme. » Il continuait à ôter et remettre ses vêtements. « Tous les tabous sont interdits ou alors il faut établir une liste de ceux qu'il faut respecter. Si c'est le

cas, que Breton reconnaisse que le royaume de la poésie surréaliste n'est rien d'autre qu'un minuscule domaine où sont assignés à résidence les coupables et les criminels, sous la surveillance de la brigade des mœurs ou du parti communiste. »

Les membres du cercle étaient pour le moins perplexes : Dalí avait fait de leur propre réunion une sorte de spectacle surréaliste, se moquant de la prétendue liberté de création qu'ils prônaient, et s'en faisant l'unique représentant. Il avait réussi à les faire rire. S'ils votaient son exclusion, ils ne feraient que confirmer les accusations qu'il venait de proférer. Ils décidèrent donc de lui laisser un temps de répit, mais après cette réunion, le mouvement surréaliste était clairement plus divisé que jamais.

À la fin de l'année, Dalí disparut à New York. À Paris, le bruit courut qu'il avait complètement conquis le monde artistique américain et avait fait du mouvement surréaliste une grande mode. Quelques années plus tard, il émigra pour de bon aux États-Unis et fit même la une du *Times*. De New York, sa célébrité s'étendit par-delà les frontières, partout dans le monde. Entre-temps, les surréalistes eux-mêmes disparaissaient doucement de la scène, supplantés par d'autres mouvements artistiques. En 1939, Breton, dégoûté de n'avoir pas su garder le contrôle sur Dalí, finit par bannir l'artiste espagnol du groupe, mais cela n'avait plus guère d'importance. Dalí était devenu le symbole du surréalisme et le resta longtemps après la mort du mouvement lui-même.

Interprétation

Salvador Dalí était un personnage extrêmement ambitieux. Sous ses dehors pour le moins excentriques, ses journaux montrent à quel point il savait se montrer stratégique pour obtenir ce qu'il désirait. Au début de sa carrière, alors qu'il se languissait en Espagne, il comprit l'importance de Paris en tant que capitale culturelle, centre du mouvement de l'art moderne. S'il voulait atteindre les sommets de la gloire, il se devait d'y passer. Et s'il désirait se faire connaître à Paris, il devait s'attacher à un mouvement quel qu'il soit, qui justifierait son statut d'artiste d'avant-garde et lui ferait gratuitement toute sa publicité. Étant donné la nature de ses travaux et de sa méthode, la paranoïa-critique, le mouvement surréaliste lui paraissait tout indiqué. Bien sûr, il fut aidé par le fait que son ami Buñuel était déjà membre du groupe et l'amant de Gala, femme de Paul Éluard, l'un des principaux auteurs et penseurs du surréalisme. *Via* Buñuel, Gala et quelques autres (que Dalí appelait tantôt ses « messagers », tantôt ses « porteurs »), il répandit stratégiquement son nom à travers tout Paris et visa directement Breton. En vérité, Dalí méprisait toute forme de groupe organisé et détestait activement Breton. Mais le mouvement comme l'individu lui étaient indispensables. Il s'inséra dans le groupe et suggéra qu'il était un surréaliste *avant la lettre* : il parvint à se faire inviter dans le groupe par Breton lui-même.

Dès lors, en tant que surréaliste officiel et membre du groupe à part entière, Dalí put poursuivre son insidieux combat. Il commença par donner

au mouvement toutes les preuves de son loyalisme. Ce fut le biais par lequel il passa plusieurs années à conquérir Paris avec ses tableaux renversants. Les surréalistes lui étaient reconnaissants du renouveau qu'il leur avait donné, mais en réalité, il se servait de leurs noms et de leur présence pour sa carrière propre. Puis, une fois que sa célébrité fut faite, il s'employa à dynamiter le groupe de l'intérieur. Plus le mouvement surréaliste serait faible en interne, mieux il pourrait le dominer publiquement. Dalí choisit délibérément les images de Hitler et de Lénine, sachant pertinemment qu'elles en dégoûteraient beaucoup au sein du groupe. La situation soulignerait le côté tyrannique de Breton et scinderait le mouvement. Le « spectacle » de Dalí lors de la réunion visant à l'expulser fut un chef-d'œuvre de surréalisme en soi, mais aussi un coup stratégique porté aux vestiges de l'unité du groupe. Enfin, lorsque le mouvement se fut totalement délité, il détala à New York pour parfaire sa renommée. Il s'appropria le nom séducteur du surréalisme. L'histoire fit de lui le membre le plus célèbre du mouvement, bien davantage que Breton.

Il est difficile de faire son chemin tout seul. Les alliances sont parfois utiles mais, si vous débutez, il n'est pas évident de trouver les personnes qui vous intéressent et que vous êtes susceptible d'intéresser. Vous ne leur êtes pas forcément utile. La stratégie la plus sage est souvent de rejoindre le groupe qui servira au mieux vos intérêts à long terme ou celui avec lequel vous avez le plus d'affinités. Au lieu d'essayer de conquérir ce groupe de l'extérieur, ouvrez votre voie à l'intérieur. En tant que membre du groupe, vous collecterez des informations capitales sur son fonctionnement, sur le caractère des autres membres, leurs faiblesses et leur hypocrisie. Tout cela vous servira pour mener votre combat depuis l'intérieur de l'organisation. De là, il est bien plus simple de diviser et conquérir.

Votre avantage est que, contrairement aux autres membres, vous n'avez aucun attachement sentimental au groupe. Vous n'avez fait acte d'allégeance qu'à vous-même. Cela vous laissera toute la liberté nécessaire pour manipuler et détruire, et vous distinguera aux dépens des autres.

> Si vous décidez de livrer la guerre en vue du triomphe total de votre individualité, vous devez commencer par détruire inexorablement ceux qui ont la plus grande affinité avec vous.
>
> SALVADOR DALÍ (1904-1989)

LES CLEFS DE LA GUERRE

En stratégie traditionnelle, la forme de défense la plus répandue était la forteresse ou la ville fortifiée. Les généraux et les militaires ont passé des siècles à établir des stratégies visant à prendre de telles structures. Le problème posé par la forteresse était simple : elle était conçue pour être inexpugnable, pour décourager toute tentative de siège, à moins que cela ne fût stratégiquement indispensable. Contre une forteresse, la stratégie conventionnelle voulait que l'on escalade les murs ou que l'on y ouvre

une brèche, en usant d'engins de siège et de béliers. Pour cela, il fallait établir des « lignes de circonvallation et de contrevallation », qui empêchaient le ravitaillement et les renforts d'entrer, et les assiégés de sortir. Les habitants de la cité s'affaiblissaient et dépérissaient, jusqu'à ce qu'il devienne possible d'ouvrir une brèche dans les murs et de donner l'assaut. Ces sièges étaient souvent longs et sanglants.

Cependant, au cours des siècles, certains stratèges éclairés trouvèrent un autre moyen de faire tomber les murs. Leurs stratégies étaient basées sur un postulat assez simple : la force apparente de la forteresse est une illusion car, derrière ces murs, les gens sont piégés, effrayés, souvent désespérés. Les dirigeants de la ville sont bloqués et n'ont pas d'autre solution ; leur salut se situe dans l'architecture de leur forteresse. Faire le siège de ces murs, c'est confondre l'apparence de la force avec la force elle-même. Si ces murs cachent de grandes faiblesses, une stratégie intelligente voudrait qu'on les contourne et que l'on vise l'intérieur. Cela peut être fait concrètement en creusant des sapes par-dessous les murs afin d'en miner la solidité. C'est une stratégie militaire conventionnelle. Mais la meilleure voie, plus sinueuse encore, est d'infiltrer les assiégés ou de collaborer avec les mécontents qui sont partis. C'est ce que l'on appelle « l'ouverture d'un front intérieur » : il s'agit de trouver un groupe, à l'intérieur, qui travaillera pour vous et sèmera le mécontentement, afin de trahir et de vous livrer la forteresse, vous épargnant un siège long et pénible.

À la fin du mois de janvier 1968, les Nord-Vietnamiens lancèrent la fameuse offensive du Têt contre les Sud-Vietnamiens et les armées américaines. Ils visaient entre autre Hué, l'ancienne capitale du Vietnam, une cité de grande importance religieuse pour le peuple vietnamien. Au centre de Hué se situe un fort appelé la Citadelle. À l'intérieur de la Citadelle se trouve l'enclos du palais impérial, le cœur et l'âme de la ville. La Citadelle était protégée de murs très hauts, incroyablement épais et complètement entourés de douves. En 1968, elle était gardée par les soldats américains et leurs alliés. Pourtant, les Nord-Vietnamiens parvinrent à prendre la Citadelle avec une rapidité remarquable. Ils la tinrent plusieurs semaines, puis disparurent de Hué comme par magie, après une contre-attaque massive des Américains. Géographiquement ou stratégiquement, la Citadelle n'avait aucune importance. Ce qui importait, c'était la prise de ce symbole pour montrer au monde que l'invincibilité américaine n'était qu'un mythe.

La capture de la Citadelle fut un fait de guerre remarquable. Voici comment les Nord-Vietnamiens réussirent. Plusieurs mois avant le Têt, ils avaient commencé à infiltrer des hommes dans la ville et à organiser ceux de leurs sympathisants qui vivaient déjà à Hué et travaillaient à l'intérieur de la Citadelle. Ils parvinrent à obtenir les plans détaillés de la forteresse, sur lesquels ils se fondèrent pour creuser des tunnels élaborés sous les murs. Ils laissèrent aussi des réserves d'armes à des endroits clés. Pendant la fête du Têt, ils infiltrèrent d'autres hommes à l'intérieur de la cité, déguisés en paysans. Les confédérés à l'intérieur de la forteresse les aidèrent à passer certains postes de garde et ouvrirent les portes. Fondus

Attaquer ou reformer. – *Nous commettons souvent l'erreur de nous opposer activement à une tendance, à un parti ou à une époque parce que nous n'en avons vu que son côté extérieur, sa déliquescence ou les « défauts de ses qualités » indissolublement liés ensemble ; peut-être parce que nous nous sommes nous-mêmes compromis avec eux à un degré significatif. Alors, nous leur tournons le dos et marchons dans la direction opposée ; mais il aurait été meilleur de cultiver leurs côtés bons et forts ou de les développer en nous-mêmes. Cela demande assurément un œil plus pénétrant et une inclination plus favorable de faire progresser ce qui est imparfait et susceptible d'évoluer que de faire semblant de ne pas voir ces imperfections et de s'installer dans le déni.*

Friedrich Nietzsche, humain, trop humain, 1878

Pour ce qui est des sujets, ce que le prince peut en craindre, lorsqu'il est tranquille au dehors, c'est qu'ils ne conspirent secrètement contre lui ; mais, à cet égard, il est déjà bien garanti quand il a évité d'être haï et méprisé, et qu'il a fait en sorte que le peuple soit content de lui.

NICOLAS MACHIAVEL, 1469-1527, LE PRINCE, traduit par Jean-Vincent Périès

dans la population locale, ils devenaient impossibles à identifier. Enfin, lorsqu'ils eurent localisé le centre de commandement à l'intérieur de la Citadelle, les Nord-Vietnamiens purent le prendre discrètement, laissant les gardiens des lieux incapables de communiquer les uns avec les autres. Cela créa une terrible confusion et c'est ainsi que les défenses de la Citadelle s'écroulèrent.

Les Nord-Vietnamiens désignaient poétiquement cette stratégie sous le nom de « l'éclosion du lotus ». Elle est ancrée dans la pensée militaire asiatique et s'applique bien au-delà du champ de bataille. Au lieu de se concentrer sur le front effrayant de l'ennemi et de prendre des points clés à la périphérie de la défense adverse afin d'ouvrir une brèche (l'approche occidentale traditionnelle), la stratégie du lotus vise d'abord et avant tout le centre, ce cœur fragile et vulnérable. Le but est de faire passer dans ce centre des soldats et des confédérés par tous les moyens possibles, et d'attaquer ce cœur en premier afin de semer la panique. Plutôt que de tenter de pénétrer frontalement les défenses, il s'agit de les infiltrer, de s'y insinuer. On vise donc aussi les esprits des soldats et officiers ennemis. Cela consiste à les agacer, à déstabiliser leur capacité de raisonnement et à les affaiblir de l'intérieur. Comme un lotus, tout se déplie en partant du centre de la cible.

Le principe de base est ici le suivant : il est plus facile de renverser une structure – un mur, un groupe, un ennemi sur la défensive – de l'intérieur. Lorsqu'une chose pourrit ou se délite en elle-même, elle finit par céder sous son propre poids. Il est largement préférable de procéder ainsi que de s'acharner contre les murs. Lorsque vous attaquez un groupe, la stratégie du lotus commence par l'ouverture d'un front intérieur. Vos alliés, depuis le cœur, vous fourniront des renseignements précieux quant aux points faibles de l'ennemi. Ils le saboteront en silence, sans que rien n'y paraisse. Ils sèmeront le trouble et la dissension. Cette stratégie affaiblit l'ennemi au point que vous n'aurez plus qu'un seul coup à lui porter, s'il ne s'effondre pas de lui-même.

Une variante de la stratégie du lotus est de se lier d'amitié avec ses adversaires, de gagner insidieusement les cœurs et les esprits. En tant qu'ami de votre ennemi, vous en viendrez tout naturellement à savoir quels sont ses besoins et insécurités, ces fragilités si malaisées à masquer. Face à un ami, il ne se méfiera pas. Plus tard même, lorsque vous révélerez vos intentions traîtresses, le souvenir persistant de votre amitié le troublera encore et vous permettra de poursuivre votre manipulation en jouant sur ses émotions, en le poussant à des réactions excessives. Pour un effet plus immédiat, vous pouvez tenter un acte soudain de gentillesse et de générosité qui amènera les gens à baisser leurs défenses. C'est la stratégie du cheval de Troie : pendant dix longues années, les Grecs assiégèrent la ville de Troie, en vain. Le simple cadeau d'un cheval de bois leur permit d'introduire quelques hommes dans la ville et d'ouvrir les portes de l'intérieur.

La stratégie du lotus trouve toutes sortes d'applications. Lorsque vous êtes confronté à un problème épineux, ne vous laissez pas distraire ou décourager par son apparente complexité. Réfléchissez aux moyens

d'atteindre le cœur, le centre à partir duquel s'épanouit le problème. Peut-être y a-t-il, à sa source, une personne en particulier ; peut-être s'agit-il de vous-même et de vos idées dépassées, ou encore de la mauvaise organisation d'un groupe. Avec une bonne connaissance du cœur du problème, vous avez les moyens de le résoudre de l'intérieur. Votre première idée doit toujours être d'infiltrer ce centre, par la pensée ou par l'action, et non de vous éloigner vers la périphérie pour ne viser que les murs.

S'il y a, à l'intérieur, quelqu'un dont vous devez vous débarrasser ou contrecarrer les plans, votre tendance naturelle sera de conspirer avec d'autres de votre groupe qui ressentent la même chose. Dans la plupart des conspirations, le but est une action à grande échelle afin de renverser le dirigeant et de prendre le pouvoir. Attention toutefois, car les enjeux sont importants et c'est pourquoi les conspirations sont souvent ardues et dangereuses. La principale faiblesse de toute conspiration est généralement humaine : plus il y a de gens qui participent au complot, plus il y a de chances d'y trouver un traître, qu'il soit délibéré ou accidentel. Comme disait Benjamin Franklin : « Trois personnes peuvent garder un secret si deux d'entre elles sont mortes. » Quelle que soit la confiance que vous avez dans vos conjurés, vous ne serez jamais certain de ce qu'ils ont en tête, des doutes qui les traversent, des personnes qui les influencent.

Il y a donc quelques précautions à prendre. Réduisez au maximum le nombre de conspirateurs. Ne révélez que les détails les plus indispensables du complot. Moins ils en savent, moins ils parleront. Révélez le planning de votre projet le plus tard possible, afin que personne n'ait le temps de faire marche arrière. Puis, une fois le plan exposé, tenez-vous-y. Rien n'inquiète plus un conspirateur que les changements de dernière minute. Enfin, malgré toutes ces précautions, gardez bien à l'esprit que la majorité des conspirations échoue et que cet échec est souvent dû à des aléas. Même le complot réussi qui aboutit à l'assassinat de Jules César ne conduisit pas à la restauration de la république romaine, ainsi que le souhaitaient les conspirateurs, mais à un régime antidémocratique avec l'empire d'Auguste. Trop peu de conspirateurs, et vous n'aurez pas la puissance nécessaire pour contrôler les conséquences ; trop d'entre eux, et la conspiration sera dévoilée avant d'avoir été menée à bien.

Pour détruire de l'intérieur, il faut apprendre la patience et la modestie. Résistez à l'envie d'une action à grande échelle, d'une sublime tragédie. Comme le montra Canaris, il suffit d'un peu de sable dans les rouages pour détruire sur le long terme. C'est beaucoup moins dangereux, car plus difficile à tracer. De l'intérieur, vous êtes en mesure de faire échouer les plans de l'adversaire ou de le dissuader de se montrer agressif. Ce sont de vraies victoires, même si votre triomphe est secret ; remportez-en quelques-unes ainsi, et votre ennemi s'effondrera de lui-même.

Enfin, dans toute guerre, le moral joue un rôle crucial. Il sera toujours à votre avantage de miner celui des troupes ennemies. Les Chinois parlent de « retirer le feu de sous le chaudron ». Vous pouvez certes vous y employer de l'extérieur, par la propagande, mais l'effet en est souvent

inverse et renforce la cohésion des soldats comme des civils face à une puissance ennemie qui tente de les diviser. Il est bien plus efficace de trouver des sympathisants dans leurs rangs, qui répandront le mécontentement comme la peste. Lorsque des soldats voient le doute s'insinuer chez leurs voisins de chambrée au sujet de la cause pour laquelle ils se battent, ils se laissent vite démoraliser et sont tout près de déserter. Lorsque les dirigeants réagissent avec excès à la menace en punissant les mécontents, ils jouent contre leur camp, car ils se montrent injustes et sanguinaires. S'ils ignorent le problème, celui-ci se propage. Et s'ils se mettent à voir des ennemis partout, leur paranoïa finit par brouiller leur capacité de réflexion. Servez-vous d'un front interne pour semer la dissension : cela suffit souvent à vous donner l'avantage dont vous avez besoin pour vaincre l'ennemi.

Image : Le termite. Au cœur de la structure de la maison, le termite grignote silencieusement le bois, ses armées creusent patiemment poutres et supports. Son travail est imperceptible, mais le résultat n'en est que trop remarquable.

Autorité : Quand vous saurez qu'une ville, quelque petite qu'elle soit, est bien fortifiée et abondamment pourvue de munitions de guerre et de bouche, gardez-vous bien d'en aller faire le siège… Il faut plutôt subjuguer l'ennemi sans donner bataille : ce sera là le cas où plus vous vous élèverez au-dessus du bon, plus vous approcherez de l'incomparable et de l'excellent. (Sun Zi, IV[e] siècle av. J.-C.)

A CONTRARIO

Il y aura toujours, dans votre propre groupe, des mécontents susceptibles de se retourner contre vous, de l'intérieur. La pire erreur serait d'être paranoïaque, de soupçonner tout le monde et d'essayer de surveiller les faits et gestes de chacun. Votre seule vraie protection contre les conspirations et les sabotages est la satisfaction de vos hommes, dévoués à leur travail et unis autour d'une cause. Ils se surveilleront eux-mêmes et excluront naturellement les dissidents qui tentent d'instiller le trouble. Les cellules cancéreuses ne peuvent s'immiscer que dans un corps en mauvaise santé.

32

DOMINEZ TOUT EN FEIGNANT LA SOUMISSION : LA STRATÉGIE DE LA RÉSISTANCE PASSIVE

Toute tentative pour soumettre quelqu'un à votre volonté est une forme d'agression. Dans un monde où les considérations politiques sont primordiales, la forme d'agression la plus efficace est celle qui se cache derrière des apparences dociles, voire aimantes. Pour appliquer la stratégie de la résistance passive, il faut caresser l'adversaire dans le sens du poil, n'offrir aucune résistance visible. Dans les faits, vous dominez la situation. Vous restez évasif, vous paraissez désespéré, mais tout tourne autour de vous. Certaines personnes sentiront de quoi vous êtes capable et cela les mettra en colère. Ne vous inquiétez pas, assurez-vous simplement que votre résistance soit suffisamment masquée pour que vous puissiez aisément la nier. En vous y prenant bien, l'adversaire culpabilisera de son accusation gratuite. La résistance passive est une stratégie très commune ; apprenez à vous défendre contre les nombreux agresseurs passifs qui minent votre quotidien.

Gandhi et les siens déplorèrent de façon répétée l'incapacité de leur peuple à résister à l'injustice et à la tyrannie de façon organisée, efficace et violente. Son expérience personnelle était corroborée par les déclarations unanimes de tous les dirigeants de l'Inde : le pays était incapable de faire physiquement la guerre à ses ennemis. Et ceci pour de multiples raisons : faiblesse, manque d'armes, le fait d'avoir été soumis par la force et maint argument de nature similaire… Par rapport au problème du choix des moyens à employer contre les Britanniques, on revient aux critères cités plus haut : que la nature des moyens et la façon de s'en servir dépendent de manière significative de l'ennemi, de la nature de l'opposition. Les adversaires de Gandhi ne se contentèrent pas de rendre possible et efficace la résistance passive, ils l'attirèrent. L'ennemi de Gandhi était une administration britannique, héritière d'une vieille tradition libérale et aristocratique qui accordait pas mal de liberté aux populations coloniales et qui avait toujours réagi de la même façon vis-à-vis des leaders révolutionnaires : se servir d'eux, les absorber, les séduire ou les détruire par la flatterie ou la corruption. Le genre d'opposition qui tolérait la tactique de la résistance passive et finissait par capituler devant elle.

Saul D. Alinsky, *Rules for Radicals*, 1971

L'ARME DE LA CULPABILITÉ

En décembre 1929, la poignée d'Anglais qui dirigeait l'Inde était quelque peu nerveuse. Le Parti indien du Congrès, principal mouvement indépendantiste, venait de rompre les négociations alors que l'Angleterre proposait de céder progressivement son autonomie au sous-continent. Le Congrès ne demandait rien moins que l'indépendance immédiate et totale. Pour cela, le Mahatma Gandhi avait décidé de mener une campagne de désobéissance civile afin d'entamer la lutte. Gandhi, qui avait fait ses études de droit à Londres bien des années plus tôt, avait inventé une forme de résistance passive en 1906, lorsqu'il était avocat en Afrique du Sud. En Inde, au début des années 1920, il avait déjà mené contre les Britanniques une telle campagne de désobéissance civile qui avait fait beaucoup de bruit et l'avait conduit en prison. Il était devenu l'homme le plus populaire du pays. Pour les Britanniques, ce n'était jamais facile d'avoir affaire à lui. Sous son apparence de frêle vieillard, il refusait tout compromis et savait se montrer intransigeant.

Même si Gandhi croyait en la non-violence et la mettait en pratique avec la plus grande rigueur, les officiers coloniaux du Raj britannique étaient inquiets : en ces temps où l'économie anglaise était faible, ils imaginaient Gandhi en train d'organiser le boycott des produits anglais, sans parler de manifestations massives dans les rues des grandes villes indiennes, un vrai cauchemar pour la police.

L'homme en charge de la stratégie du Raj pour combattre le mouvement indépendantiste était le vice-roi de l'Inde, lord Edward Irwin. Même si Irwin avait la plus grande admiration pour la personne de Gandhi, il avait décidé de réagir rapidement et fermement – il ne pouvait se permettre de perdre le contrôle de la situation. Il attendit anxieusement de voir ce qu'allait faire le Mahatma. Les semaines s'écoulèrent et finalement, le 2 mars, il reçut une lettre de Gandhi, désarmante d'honnêteté, qui lui donnait les détails de la campagne de désobéissance civile qu'il s'apprêtait à lancer. Cette campagne s'élevait contre la taxe sur le sel. Les Britanniques avaient le monopole de la production de sel en Inde, même si, concrètement, n'importe qui pouvait en ramasser sur la côte. Ils avaient imposé une taxe relativement élevée sur ce produit de base. C'était une véritable charge pour les plus pauvres du pays : le sel était leur seul condiment. Gandhi prévoyait de conduire une marche qui rassemblerait ses partisans depuis son ashram à proximité de Bombay (Mumbai aujourd'hui) jusqu'à la ville côtière de Dandi, où il ramasserait le sel abandonné par la mer sur la plage et encouragerait tous les Indiens à faire de même. Tout cela pouvait être évité, écrivait-il à Irwin, si le vice-roi révoquait immédiatement la taxe.

À la lecture de cette lettre, Irwin fut plutôt soulagé. Il imaginait Gandhi, âgé de soixante ans, sa silhouette frêle appuyée sur une canne en bambou, à la tête de la foule hétéroclite rassemblée à son ashram. Elle compterait moins de quatre-vingts personnes. Ils marcheraient 322 kilomètres jusqu'à la mer, où ils ramasseraient du sel dans le sable. Comparée à ce qu'Irwin et ses hommes attendaient, la manifestation paraissait ridiculement petite. Que

croyait-il ? Avait-il donc perdu la raison ? Certains membres du parti du Congrès eux-mêmes étaient profondément déçus par ce choix. Irwin devait de toute façon repenser sa stratégie. Cela ne servirait à rien de harceler ou d'arrêter le vieux sage et ses disciples (parmi lesquels on comptait beaucoup de femmes). Cela ferait très mauvaise impression. Mieux valait les laisser tranquilles, éviter toute réaction musclée et laisser la crise s'estomper d'elle-même. Au final, l'inefficacité de cette campagne discréditerait Gandhi et anéantirait son influence sur les foules indiennes ; les Anglais n'auraient nul besoin d'intervenir. Le mouvement d'indépendance serait divisé, ou du moins abattu, et l'Angleterre resterait en position de force sur le long terme.

Il est impossible de gagner un match contre un adversaire qui laisse tomber. Cette victoire même n'est pas une victoire. Chaque coup donné reste sans réponse. Il ne vous reste que le remords d'avoir frappé et le sentiment déroutant que cette absence de défense est calculée.

Jay Haley, stratégies de la psychothérapie, traduit par Jean-Claude Benoit, Érès, 2009

Tandis qu'Irwin surveillait la préparation de la marche de Gandhi, il était de plus en plus certain d'avoir choisi la bonne stratégie. Gandhi avait fait de l'événement un fait quasi religieux, comme Bouddha lors de sa marche pour atteindre la sagesse divine ou la retraite de Rama dans le *Ramayana*. Son vocabulaire était apocalyptique : « Nous entrons dans une lutte à mort, une guerre sainte. » Apparemment, cela parlait aux plus pauvres, qui commencèrent à affluer à l'ashram de Gandhi pour l'écouter parler. Il fit appel à des équipes de tournage du monde entier pour filmer la marche, comme si c'était un événement historique considérable. Irwin lui-même était un homme pieux et se considérait comme le représentant d'une nation civilisée, craignant Dieu. Cela contribuerait à consolider l'image de l'Angleterre de laisser en paix ce saint homme qui, après tout, se contentait de marcher vers la mer.

Gandhi et ses disciples quittèrent leur ashram le 12 mars 1930. Comme le groupe passait de village en village, il ne cessait de croître. Gandhi était un peu plus audacieux chaque jour. Il appela tous les étudiants indiens à quitter leurs études pour venir le rejoindre. Des milliers répondirent. Des foules considérables se rassemblaient sur son chemin pour le regarder passer. Ses discours étaient toujours plus enflammés. Visiblement, il cherchait délibérément à se faire arrêter par les Anglais. Le 6 avril, il conduisit ses disciples à la mer pour un rite de purification, puis ils ramassèrent du sel. La rumeur se répandit comme une traînée de poudre dans toute l'Inde : Gandhi avait enfreint la loi du sel.

Irwin suivit les événements avec une inquiétude croissante. Il lui apparut que Gandhi l'avait dupé : au lieu de répondre vite et fermement à cette innocente marche vers la mer, le vice-roi avait laissé Gandhi en paix, lui permettant ainsi de gagner de l'énergie et du pouvoir. Le symbolisme religieux qu'il avait mis dans cette procession et qui paraissait au départ inoffensif avait en réalité attiré les masses. La question du sel était devenue le symbole du mécontentement envers les Anglais. Gandhi avait astucieusement choisi un problème dont ces derniers ignoraient l'importance, mais qui faisait vibrer tous les Indiens. Si Irwin avait réagi en arrêtant Gandhi immédiatement, le mouvement se serait effondré. Là, il était déjà trop tard : si on l'appréhendait maintenant, cela ne ferait que jeter de l'huile sur le feu. Mais lui permettre de continuer seul serait une preuve de faiblesse et lui laisserait l'initiative. Des manifestations non

Huang Ti, le légendaire empereur jaune, aurait été le fondateur de la dynastie Chou, sommet historique de concorde et de civilisation ; on lui attribue le mérite d'avoir tiré l'harmonie du chaos, dompté les barbares et les bêtes sauvages, défriché les forêts et les marécages et inventé les « cinq sons harmonieux » ; il serait arrivé à tout cela non grâce à un carnage épique, mais grâce à la supériorité de sa vertu, en s'adaptant et en cédant aux conditions naturelles et à la volonté du Ciel. Depuis cette époque, le confucianisme rejette comme impraticables les solutions militaires aux problèmes de l'homme. On dit que l'héritier le plus remarquable de Huang Ti, Ti Yao, est un homme qui était « naturellement et sans effort » révérencieux, courtois et intelligent. C'est néanmoins sous son règne que survint le déluge, symbole de l'anomie par excellence, et que sa terre faillit être inondée. Il lui revint donc de se nommer un successeur pour sauvegarder l'ordre de son fils. Ti Yao choisit pour lui succéder l'homme le plus qualifié qui fût, le vénérable Shun : celui-ci avait prouvé en plusieurs occasions sa capacité à harmoniser les affaires publiques grâce à sa vertu… Shun à son tour choisit Yu le Sage, afin de trouver une solution mettant fin à l'inondation. Comme Yu refusait le vin et se comportait toujours comme il le faut – il accompagnait la nature au lieu de lui résister – les voies du Ciel (T'ien Tao)

violentes furent organisées dans toutes les villes et tous les villages d'Inde. Si les Anglais répondaient par la violence, ils s'aliéneraient les Indiens les plus modérés. Quoi que fasse Irwin, il aggraverait la situation. Il se tracassa, tint des réunions interminables, mais ne fit rien.

Dans les jours suivants, la cause de Gandhi se répandit à travers le pays. Des milliers d'Indiens voyagèrent jusqu'aux côtes pour ramasser du sel, comme le vieil homme l'avait fait. Dans les grandes villes, on assista à des manifestations où l'on vendait ce sel ramassé illégalement à un prix tout symbolique. D'une manifestation non violente à l'autre, on en vint au boycott des produits britanniques. Enfin, sous les ordres d'Irwin, les Anglais réagirent à ces manifestations. Le 4 mai, ils arrêtèrent Gandhi et le jetèrent en prison, où il demeura neuf mois sans jugement.

L'arrestation de Gandhi fut l'étincelle qui mit le feu aux poudres. Le 21 mai, un groupe de 2 500 Indiens se dirigea calmement vers le Dharasana Salt Works du Gouvernement, défendu par des gendarmes indiens armés et des officiers britanniques. Lorsque les marcheurs avancèrent vers l'usine, ils furent roués de coups avec des matraques de métal. Adeptes des méthodes pacifiques de Gandhi, les manifestants ne tentèrent pas de se défendre, se laissant démolir sans réagir. Ceux qui n'avaient pas été frappés continuèrent de marcher jusqu'à ce que le dernier soit à terre. Cette scène terrible fit beaucoup de bruit dans la presse. Des incidents semblables eurent lieu dans toute l'Inde et détruisirent les dernières attaches sentimentales que les Indiens avaient envers l'Angleterre.

Enfin, pour stopper cette spirale, Irwin fut obligé de négocier avec Gandhi et de céder le terrain sur plusieurs questions. C'était la première fois que cela arrivait à un vice-roi d'Angleterre. Même si la chute du Raj ne devait intervenir qu'au bout de plusieurs années, la Marche pour le sel représentait véritablement le début de la fin. En 1947, les Anglais quittèrent finalement l'Inde sans s'être battus.

Interprétation

Gandhi était un stratège extrêmement astucieux : son apparence frêle et son image de sage conduisaient toujours ses adversaires à le sous-estimer. La clef de toute bonne stratégie est avant tout la connaissance de son ennemi comme de soi-même. Gandhi, qui avait étudié à Londres, connaissait bien les Anglais. Il savait que c'était un peuple libéral, qui se considérait comme le détenteur d'une forte tradition de liberté politique et de manières civilisées. Cette image, bien que pleine de contradictions comme le prouva leur comportement brutal dans certaines de leurs colonies, revêtait une grande importance pour les Anglais. En face, les Indiens avaient été humiliés par de nombreuses années de soumission à la couronne britannique. Ils n'étaient pas armés, n'avaient aucun moyen de lancer une insurrection ou une guérilla. S'ils se rebellaient dans la violence, comme d'autres colonies l'avaient fait, ils se feraient écraser par les Anglais, lesquels pourraient se justifier par la légitime défense. Leur image de nation civilisée n'en souffrirait pas. L'usage de la non-violence, un idéal et une philosophie auxquels Gandhi

était profondément attaché et qui avaient d'importantes racines en Inde, était la réponse parfaite à l'hésitation que les Anglais avaient toujours à faire usage de la force. Profondément droits et moraux, ils ne pourraient attaquer des manifestants pacifiques sans remords. Ligotés par leur sentiment de culpabilité, les Anglais seraient paralysés et peineraient à prendre l'initiative.

La Marche pour le sel est l'exemple parfait de l'intelligence stratégique de Gandhi. D'abord, il choisit délibérément une question que les Britanniques considéraient comme secondaire, voire risible. Ils n'auraient pas l'idée de réagir par la force à un problème d'importance aussi minime. Puis, en expliquant ce problème apparemment insignifiant dans sa lettre à Irwin, Gandhi se permit de mettre en place la marche sans craindre la moindre répression. Il utilisa cette marge de manœuvre pour situer l'événement dans un contexte indien qui lui donnerait un retentissement conséquent. Le symbolisme religieux qu'il y mit avait une autre fonction : il paralysa les Anglais, qui étaient eux-mêmes, à leur façon, assez pieux et profondément gênés à l'idée de réprimer un événement religieux. Finalement, comme tout bon leader, Gandhi s'arrangea pour que la marche ait un fort retentissement médiatique et sut se servir de la presse.

Lorsque cette marche prit de l'élan, il était trop tard pour l'arrêter : Gandhi avait mis le feu aux poudres et les masses étaient maintenant engagées dans le combat. Quoi que fasse Irwin, cela aggraverait les choses. Non seulement la Marche pour le sel était devenue le modèle des manifestations à venir, mais elle fut un tournant dans la lutte pour l'indépendance de l'Inde.

Comme les Anglais, beaucoup de gens sont aujourd'hui partagés lorsqu'ils ont le pouvoir et l'autorité. Ils ont besoin du pouvoir pour survivre, mais ils ont aussi besoin de croire en leur propre bonté. Dans ce contexte, l'usage de la violence fait apparaître méchant et agressif. Si l'ennemi est plus fort que vous, vous êtes son jouet et votre violence mérite une réponse violente. Le comble de la sagesse stratégique est de toucher la culpabilité qui sommeille en chacun, l'ambivalence latente, en vous donnant des allures inoffensives, voire passives. Cela désarme et abat toute défense. Si vous passez à l'action, que vous défiez l'adversaire et que vous lui résistez, faites-le moralement, dans le calme et avec droiture. S'il ne peut se contenir et répond par la violence, il culpabilisera et ruinera son image. S'il hésite, vous avez la main et, ainsi, l'occasion de prendre le contrôle de toute la dynamique guerrière. Il est quasiment impossible de combattre quelqu'un qui refuse de se battre ou de résister avec agressivité. Un tel adversaire est très déstabilisant. En agissant ainsi, vous vous servez de la culpabilité comme d'une arme. Dans ce monde politique, votre résistance passive et morale paralyse l'ennemi.

J'étais partisan des pétitions, des délégations et des négociations amicales. Mais tout cela a mal tourné : je sais que ce n'est pas la manière de faire plier ce gouvernement. La sédition est devenue ma religion : notre guerre est non violente.

Mahatma Gandhi (1869-1947)

lui furent révélées. Il maîtrisa ultérieurement les eaux du fleuve non en luttant contre elles avec un barrage, mais en leur cédant et en dégageant pour elles un chenal plus large dans lequel elles pussent courir. Sans Yu, dit-on, qui personnifie là la sagesse et aussi bien Confucius que Lao-Zi, le prophète du taoïsme, nous serions tous des poissons.

James A. Aho, religious mythology and the art of war, 1981

Le dévouement des soldats [de Jules César] vis-à-vis de leur chef est affirmé tant de fois qu'il doit correspondre à la réalité. Sans cet attachement, César n'aurait jamais pu faire ce qu'il a fait. Une fois, il étouffa une mutinerie d'un mot : au lieu de traiter ses hommes comme des camarades d'armes comme c'était la coutume, il les appela citoyens, c'est-à-dire civils. Cela en dit long sur les méthodes de César, cela dépasse le bon usage d'un mot choisi. L'heure était grave pour lui. Il était à Rome après la défaite de Pompée et sur le point de s'embarquer pour l'Afrique pour écraser une puissante armée levée là-bas par le Sénat. Dans la Ville, il était entouré d'ennemis acharnés. Il dépendait totalement de son armée, or ses meilleures légions, sur lesquelles reposait toute sa confiance, venaient de se mutiner. Elles avaient failli tuer leurs officiers ; elles marchaient sur Rome et demandaient leur démobilisation ; elles ne voulaient plus servir sous les ordres de César. Il les convoqua et leur précisa de venir avec leurs épées, un ordre tout à fait caractéristique de César. Tout ce que l'on rapporte de lui évoque cette indifférence au danger. Quand ils furent face à face, il demanda aux hommes d'exposer leurs griefs. Ils dirent tout ce qu'ils avaient fait pour lui, combien ils avaient souffert et le peu qu'ils avaient reçu pour cela en échange ; ils exigeaient leur démobilisation. En retour,

LE POUVOIR PASSIF

Au début de l'année 1820, une révolution éclata en Espagne. Quelques mois après, ce fut le tour de Naples, qui était à l'époque une cité-État appartenant à l'empire autrichien. Forcés d'accepter les Constitutions libérales composées sur le modèle de celle qui avait été rédigée en France quelque trente ans plus tôt, les rois des deux pays avaient des raisons d'être inquiets : Louis XVI, le roi de la Révolution, avait fini décapité en 1793. Entre-temps, les dirigeants des grandes puissances européennes, l'Angleterre, l'Autriche et la Prusse, tremblaient à l'idée que ce radicalisme traverse les frontières. La situation n'était pas encore totalement stabilisée après la défaite de Napoléon. Tous voulaient se protéger et stopper ce vent révolutionnaire.

Au milieu de ce malaise général, le tsar Alexandre Ier de Russie (1777-1825) proposa un remède que beaucoup croyaient pire que mal. L'armée russe était la plus vaste et la plus crainte d'Europe. Alexandre Ier voulait l'envoyer en Espagne et à Naples pour écraser les deux rébellions. En échange, il exigeait que les deux souverains mettent en place des réformes libérales afin d'accorder plus de libertés à leurs citoyens, de les satisfaire et de faire passer leurs envies révolutionnaires.

Pour Alexandre Ier, il ne s'agissait pas seulement d'un programme concret pour protéger les monarchies européennes. C'était aussi une vaste croisade, un rêve qu'il nourrissait depuis le tout début de son règne. C'était un homme très pieux, qui considérait le monde de façon manichéenne, en noir et blanc. Il souhaitait que les monarchies européennes se réforment et créent une sorte de fraternité chrétienne de dirigeants sages et bienveillants, avec le tsar de Russie à leur tête. Même si les puissants voyaient Alexandre Ier comme une sorte de fou, beaucoup de libéraux et de révolutionnaires en Europe voyaient en lui un ami et un protecteur, le seul dirigeant sympathisant de leurs causes. La rumeur courut qu'il avait même établi des contacts avec des hommes de gauche et qu'il avait comploté avec eux.

Le tsar poursuivit son idée : il souhaitait organiser une conférence réunissant les puissances majeures d'Europe pour discuter l'avenir de l'Espagne, de Naples et de tout le continent. Le ministre des Affaires étrangères anglais, lord Castlereagh, écrivit lettre après lettre pour tenter de le dissuader d'organiser cette rencontre. Il n'est jamais bon de se mêler des affaires d'autrui, disait-il. Alexandre Ier devait avant tout quitter l'Angleterre pour mettre fin aux troubles en Espagne, son alliée, pendant que l'Autriche ferait de même à Naples. D'autres ministres et d'autres dirigeants lui écrivirent aussi, prônant les mêmes arguments. Il fallait absolument faire front commun contre son idée. Pourtant un homme, le prince Klemens von Metternich, ministre des Affaires étrangères autrichien, répondit tout autre chose au tsar. C'était pour le moins choquant.

Metternich était le ministre le plus puissant et le plus respecté d'Europe. C'était un homme pragmatique, un vrai réaliste qui savait prendre son temps avant d'agir ou d'impliquer l'Autriche dans une quelconque aventure.

Il donnait toujours la priorité à la sécurité et à l'ordre. C'était un conservateur, qui croyait en la vertu du *statu quo*. D'après lui, si un changement devait se faire, il devait se faire lentement. Mais Metternich était aussi une énigme, un courtisan élégant qui parlait peu mais parvenait toujours à ses fins. Dans ce cas, non seulement il soutint Alexandre Ier pour demander une conférence mais, en outre, il parut ouvert aux autres idées du tsar. Peut-être avait-il changé d'opinion politique et effectué un virage à gauche depuis quelque temps ? Dans tous les cas, il organisa lui-même la conférence au mois d'octobre de la même année, dans la ville autrichienne de Troppau, aujourd'hui en République tchèque.

Alexandre Ier était aux anges : avec Metternich à ses côtés, il était sûr d'atteindre tous ses objectifs. Lorsqu'il arriva à Troppau pour la conférence, les représentants des autres puissances présentes lui battirent carrément froid. Les Français et les Prussiens étaient distants. Castlereagh avait même refusé de venir. Se sentant un peu seul, Alexandre Ier se réjouit lorsque Metternich proposa qu'ils commencent par discuter en privé des idées du tsar. Pendant plusieurs jours, des heures durant, ils restèrent enfermés dans un cabinet. Le tsar ne cessait de discourir. Metternich écouta d'un air attentif, opinant du chef. Le tsar, dont les idées étaient un peu vagues, essaya d'expliquer sa vision de l'Europe du mieux qu'il put, et la nécessité qu'il y avait à construire, au cours de cette conférence, une véritable unité morale entre les dirigeants. Son incapacité à exprimer des idées claires le frustra profondément.

Après plusieurs jours de ces discussions, Metternich finit par avouer au tsar que lui aussi voyait une véritable menace morale s'élever en Europe. Ces révolutions païennes étaient le fléau de l'époque ; l'esprit radical des révolutionnaires, l'absence complète de compromis conduiraient l'Europe à la destruction et la livreraient aux mains de forces sataniques. Lors de la conférence de Troppau, une mutinerie avait éclaté dans un régiment de gardes russes. Metternich avertit le tsar que c'était là le premier symptôme d'un courant révolutionnaire qui balaierait la Russie elle-même. Dieu merci, le tsar, un pilier de piété et de moralité, n'abandonnerait pas. Alexandre Ier devait être le porte-drapeau de cette croisade contre-révolutionnaire. Metternich expliqua que c'était pour cela qu'il avait été intéressé par les idées du tsar au sujet de Naples et de l'Espagne, et qu'il les avait ainsi interprétées.

Le tsar fut transporté par l'enthousiasme de Metternich. Ensemble, ils feraient front contre les radicaux. Toutefois, leur conversation n'avait nullement abouti à l'élaboration d'un plan pour une invasion russe à Naples et en Espagne. En effet, Alexandre Ier supposait que le moment n'était peut-être pas venu d'obliger les rois de ces pays à réformer leurs gouvernements. Cela ne ferait qu'affaiblir les deux monarques. Pour l'instant, il fallait s'attacher à stopper le flot révolutionnaire. En réalité, le tsar se mit à se repentir de ses idées les plus libérales et l'avoua à Metternich. La conférence se conclut par une déclaration, pratiquement dictée par le tsar, constatant une communauté de vues grandiose entre les

César leur adressa des mots tout à fait typiques de lui : douceur, concision et précision. « Vous avez raison, citoyens. Vous avez travaillé dur et souffert beaucoup. Vous souhaitez votre démobilisation. Je vous l'accorde. Je vous démobilise tous. Vous aurez votre récompense. On ne dira jamais de moi que je me suis servi de vous quand j'étais en danger et que je me suis montré ingrat une fois le danger passé. » Et ce fut tout. Les légionnaires qui l'écoutaient furent complètement atterrés par sa décision. Ils s'écrièrent qu'ils ne le quitteraient jamais, implorèrent son pardon, le supplièrent de les considérer de nouveau comme ses soldats. Derrière les mots de César, il y avait sa personnalité ; celle-ci ne pourra jamais être reconstituée mais il en perce quelque chose à travers ces si courtes phrases : quelle force dans cette tranquillité face à la désertion dans un moment de grande nécessité ; quelle fierté pour s'abstenir de toute supplication et de tout reproche ; quelle tolérance chez cet homme qui connaissait les hommes et n'attendait rien d'eux.

EDITH HAMILTON, THE ROMAN WAY, 1932

Il arrive qu'on ait affaire à des ennemis cachés, à des influences insaisissables qui restent blotties dans les angles les plus obscurs et, de là, exercent un effet de suggestion sur les êtres. Dans de tels cas, il est nécessaire de poursuivre ces éléments jusque dans les recoins les plus secrets pour établir de quelles influences il s'agit […]. En raison précisément de leur caractère anonyme, ces menées requièrent une énergie particulièrement inlassable qui pourtant trouve sa récompense. Car une fois que de telles influences incontrôlables ont été mises en lumière et stigmatisées, elles perdent leur pouvoir sur les hommes.

YI KING,
LE LIVRE DES MUTATIONS,
traduit et adapté par Étienne Perrot de la traduction allemande du Père Richard Wilhelm

puissances. On s'accorda sur le fait que ce serait les troupes autrichiennes, et non russes, qui redonneraient au roi de Naples tout son pouvoir, puis quitteraient les lieux pour vaquer à leurs occupations.

Lorsque Alexandre Ier fut retourné en Russie, Metternich lui écrivit pour le remercier d'avoir ouvert la voie. Le tsar répondit avec ferveur : « Nous sommes engagés dans un combat contre le royaume de Satan. Des ambassadeurs ne peuvent suffire à accomplir cette tâche. Seuls ceux que le Seigneur a placés à la tête des peuples peuvent, avec Sa bénédiction, survivre au combat contre ces forces diaboliques. » En fait, le tsar voulait aller encore plus loin. Il était revenu à l'idée de conduire son armée en Espagne pour y étouffer la révolution. Metternich lui répondit que cela ne serait pas nécessaire et que les Anglais contrôlaient la situation. Il pourrait en être question à la conférence de l'année suivante.

Au début de l'année 1821, une autre révolution éclata, cette fois dans le Piémont, seul État italien échappant au contrôle de l'Autriche. Le roi fut contraint d'abdiquer. Cette fois, Metternich accueillit avec gratitude l'intervention russe et 90 000 hommes servirent de réserve à l'armée autrichienne qui combattait dans le Piémont. La présence militaire russe à une telle proximité de leurs frontières refroidit les rebelles et leurs sympathisants en Italie, tous les hommes de gauche qui considéraient le tsar comme leur ami et protecteur. Apparemment, il ne l'était plus.

L'armée autrichienne écrasa la révolution en quelques semaines. À la demande de Metternich, les Russes se retirèrent sans broncher. Le tsar était très fier de son influence croissante en Europe mais, au final, il allait dans la direction opposée à celle de ses plans de départ. Il n'était plus le combattant du progrès et de la réforme, bien au contraire. Alexandre Ier était devenu le gardien du *statu quo*, un conservateur sur le modèle de Metternich lui-même. Son entourage n'y comprenait plus rien.

Interprétation

Le prince de Metternich fut peut-être le praticien le plus efficace de l'histoire de la résistance passive. Certains diplomates l'ont cru prudent, voire faible, mais à la fin, comme par magie, il obtenait toujours ce qu'il voulait. La clef de son succès fut sa capacité à masquer son agression au point qu'elle soit invisible.

Metternich veillait toujours à bien prendre la mesure de son adversaire. Dans le cas du tsar Alexandre Ier, il avait affaire à un homme gouverné par ses émotions et sujet à des sautes d'humeur totalement incompréhensibles. Mais le tsar, derrière son discours chrétien moralisateur, était aussi agressif à sa façon, et ambitieux. Il brûlait de conduire une croisade. Pour Metternich, il était aussi dangereux que Napoléon avait pu l'être : sous prétexte de rendre service à l'Europe, un tel homme était capable de faire aller et venir ses troupes à travers tout le continent, semant la panique et le chaos.

L'idée d'entraver le chemin de la puissante armée d'Alexandre Ier aurait été totalement suicidaire. Mais Metternich, rusé, savait que, s'il essayait de persuader le tsar qu'il avait tort, il nourrirait ses angoisses et le renforcerait

dans ses opinions de gauche, le poussant ainsi à prendre seul des initiatives dangereuses. Au contraire, il fallait le materner comme un enfant, en canalisant ses énergies vers la droite pour une campagne de résistance passive.

La partie passive était facile : Metternich se présenta comme quelqu'un de docile, totalement en accord avec des idées dont il était pourtant à mille lieues. Il accepta par exemple la proposition d'un congrès, même s'il y était personnellement opposé. Puis, lors de ses discussions privées avec le tsar à Troppau, il commença par se contenter d'écouter, puis d'approuver avec enthousiasme. Le tsar croyait-il en la démonstration de l'unité morale ? Metternich aussi – même si ses propres politiques avaient toujours été plus pratiques que morales ; c'était un maître de la *Realpolitik*. Il flattait le caractère du tsar – sa ferveur et sa piété, par exemple – dont il se méfiait pourtant. Il encouragea le tsar à continuer dans cette voie.

Une fois qu'il eut totalement désarmé Alexandre Ier et détourné ses soupçons, Metternich passa parallèlement à la partie agressive de son plan. À Troppau, il s'activa en coulisses pour isoler le tsar des autres puissances, afin que le dirigeant russe soit totalement dépendant de lui. Ensuite, il eut l'idée brillante d'organiser ces longues heures de réunions privées au cours desquelles il glissa subtilement au tsar l'idée que la révolution est beaucoup plus dangereuse que le *statu quo*, et il fit de la croisade chrétienne radicale russe une attaque contre le libéralisme lui-même. Enfin, il imita l'énergie d'Alexandre Ier, ses humeurs, sa ferveur, et jusqu'à son vocabulaire ; il parvint à le pousser à envoyer des hommes pour écraser la rébellion qui se soulevait dans le Piémont. Cela marqua publiquement la tendance conservatrice d'Alexandre Ier et lui aliéna tous les libéraux d'Europe. Dès lors, il ne pourrait plus discourir en se prétendant vaguement de gauche ; il était passé à l'action et avait ainsi révélé ses opinions. Le triomphe de Metternich était complet.

Même si le terme de « résistance passive » est négativement connoté pour beaucoup d'entre nous, une stratégie consciente de résistance passive offre un pouvoir invisible et très puissant pour manipuler les gens et mener des guerres personnelles. Comme Metternich, vous devez opérer sur deux fronts à la fois. À l'extérieur, vous êtes agréable, apparemment d'accord avec tout le monde, plein d'enthousiasme et de bonne volonté, vous adaptant autant que Protée lui-même. Attention, les gens sont aussi décidés que pervers. Si vous vous opposez à eux frontalement ou essayez de changer leurs idées, il y a de fortes chances pour que vous n'obteniez que l'effet inverse. En vous montrant passif et docile, votre interlocuteur n'a pas d'ennemi contre lequel se battre, rien contre quoi résister. Suivez le courant de son énergie : vous gagnerez le pouvoir de le canaliser et de le diriger dans la direction de votre choix. C'est comme de canaliser une rivière plutôt que d'essayer de l'endiguer. Entre-temps, la part agressive de votre stratégie prend forme tandis que vous persuadez doucement les gens de changer d'idée avec une énergie qui les poussera à agir en votre faveur. Leur incapacité à comprendre ce que vous faites vous permet de comploter en coulisses, de vérifier leurs progrès, de les isoler des autres et de les pousser à des actes dangereux qui les

À l'époque, c'étaient la force et les armes qui l'emportaient, mais à présent, la ruse du renard est partout en action, par conséquent il est difficile de trouver ne serait-ce qu'un homme fidèle ou vertueux.

ÉLISABETH Ire, 1533-1603

Dans cet appendice visant à décrire la solution du problème de César, notre intention n'était nullement de retracer l'ascension d'Octave vers le pouvoir depuis le moment où il est arrivé à Rome pour revendiquer son héritage jusqu'au jour où, en 31 av. J-C et avec l'aide de Vipsanius Agrippa, il a battu à Actium Antoine et Cléopâtre et est devenu le maître du monde romain. En revanche, nous souhaitons décrire brièvement la façon dont Octave a résolu le problème de César et instauré une ère de paix qui allait durer 200 ans.

Quand il a considéré l'empire qu'il venait de gagner, et le caractère hétérogène de ses peuples et de ses gouvernements locaux, il a compris combien celui-là était trop vaste et trop complexe pour être dirigé par le conseil d'une cité-état, et qu'il avait au contraire besoin, sous une forme ou sous une autre, de l'autorité d'un seul homme, autorité qu'il importait de rendre aussi peu apparente que possible. D'emblée Octave décida de respecter la constitution de la République et de ne pas envisager l'instauration d'une monarchie…

En premier lieu, en 28 av. J-C, il décida de décliner tous les honneurs susceptibles de rappeler aux Romains le pouvoir royal ; il adopta le titre de princeps (« premier des citoyens ») et donna à son régime le nom de principat. En second lieu, il accepta toutes les vieilles institutions : consuls, tribuns, magistrats,

rendront dépendants de vous. Ils croient que vous êtes leur allié. Derrière des apparences plaisantes, dociles, voire faibles, vous tirez les ficelles.

> Le véritable succès de la politique de Metternich, ce fut de liquider le libéralisme russe et de réussir une sorte de domination sur le rival le plus dangereux de l'Autriche en faisant feinte de se soumettre à lui.
>
> Henry Kissinger, *A World Restored*, 1957

LES CLEFS DE LA GUERRE

Nous autres humains avons une capacité de raisonnement limitée. Ces limites sont à l'origine de problèmes infinis : lorsqu'on analyse des événements qui nous sont arrivés ou des personnes que l'on a rencontrées, on a tendance à opter pour l'interprétation la plus simple, la plus facile à concevoir. Telle relation est bonne ou mauvaise, telle personne gentille ou méchante, ses intentions viles ou nobles. Un événement est positif ou négatif, bénéfique ou néfaste. Nous sommes heureux ou malheureux. En réalité, rien dans la vie n'est aussi simple. Chaque individu a forcément des qualités et des défauts, des forces et des faiblesses. Ses intentions, lorsqu'il accomplit quelque chose, peuvent nous être simultanément et profitables, et dommageables. Même l'événement le plus positif comporte un revers. Et l'on se sent souvent à la fois triste et heureux. Bien sûr, il est plus facile d'appréhender les choses de façon manichéenne, mais cela ne reflète pas la réalité. Nous restons donc dans l'erreur, sur un malentendu constant. Il nous serait beaucoup plus bénéfique d'être plus nuancés, plus fins dans nos jugements des gens comme des faits.

Cette tendance à voir le monde en noir et blanc explique l'efficacité démoniaque de la stratégie de la résistance passive. C'est pourquoi de nombreuses personnes l'utilisent, consciemment ou non. Par définition, ceux qui pratiquent cette stratégie sont à la fois passifs et agressifs. De l'extérieur, ils sont doux, amicaux, obéissants, parfois aimants. Parallèlement, ils complotent contre vous et vous nuisent. Leurs agressions sont souvent très subtiles, se résumant à de petits actes de sabotage, des remarques faites pour vous déstabiliser. Mais ces agressions sont aussi parfois ouvertement dangereuses.

Quand on est victime de ce genre de comportement, il nous est difficile de saisir à la fois les deux facettes en jeu. Bien sûr, il est aisé de comprendre que quelqu'un soit agréable un jour et détestable le lendemain ; on dira de lui qu'il est simplement lunatique. Mais être bon et méchant tout à la fois, c'est au-delà de notre entendement. Nous tendons à prendre pour argent comptant les apparences passives. On s'attache facilement à quelqu'un d'agréable, qui n'est visiblement pas menaçant. Et si l'on remarque que quelque chose ne tourne pas rond, que cette personne tellement amicale se révèle hostile, nous tombons des nues. Cette confusion permet à l'agresseur passif de manipuler sa cible sans effort.

Il existe deux types de résistance passive. Le premier type est celui de la stratégie consciente telle qu'elle fut pratiquée par Metternich. Le second type relève d'un comportement semi-conscient ou inconscient dont les gens se servent en permanence pour les problèmes plus ou moins importants du quotidien. Vous serez peut-être tenté de négliger ce second type d'agresseur passif, qui ne semble pas réaliser les conséquences de son comportement ou qui paraît incapable de s'arrêter. Méfiez-vous : les gens savent souvent mieux ce qu'ils font que vous ne l'imaginez, et vous risquez de vous faire piéger par des dehors inoffensifs et chaleureux. Nous sommes généralement trop indulgents avec ce genre de personnes.

Pour mettre consciemment en pratique cette stratégie de résistance passive, vous devez vous concentrer sur l'image que vous donnez de vous à vos ennemis. Le plus important est qu'ils ne puissent jamais déceler les idées menaçantes que vous avez derrière la tête.

En 1802, l'île d'Haïti était une possession française, divisée par une révolte des esclaves noirs sous la conduite de Toussaint Louverture. Cette année-là, une armée envoyée par Napoléon pour écraser la rébellion parvint à s'emparer de Toussaint Louverture et à le mettre dans un bateau pour la France, où il mourrait finalement en prison. Parmi les généraux les plus décorés de Toussaint Louverture se trouvait Jean-Jacques Dessalines, qui s'était rendu Français et qui, désormais, servait dans leur armée. Il les aida à prendre les isolats de révoltés et su se faire apprécier d'eux. Mais tout cela n'était qu'une vaste tromperie. Alors que Dessalines écrasait ce qu'il restait de la rébellion, il eut l'occasion de mettre la main sur des armes qu'il volait aux Français et qu'il mit de côté jusqu'à constituer une artillerie assez importante. Il rassembla et entraîna une nouvelle armée rebelle dans les campagnes reculées où ses missions le conduisaient. Puis, choisissant le moment où la fièvre jaune décimait l'armée française, il reprit les hostilités. En quelques années, il battit les Français et libéra Haïti de l'emprise coloniale une fois pour toutes.

La résistance passive telle qu'elle fut pratiquée par Dessalines est très ancienne en stratégie militaire. C'est ce que l'on appelle « la fausse capitulation ». À la guerre, l'ennemi ne doit jamais pouvoir lire dans vos pensées. L'image que vous offrez est la seule prise qu'il a sur vous. Les signaux que vous émettez sont son seul moyen de déchiffrer ce que vous avez en tête et prévoyez. En outre, la capitulation d'une armée est en général suivie d'un flot d'émotions où tout le monde baisse sa garde. Le vainqueur garde un œil sur les troupes vaincues mais, épuisé par l'effort que cette victoire lui a coûté, il est tenté de se laisser un peu aller. Un bon stratège choisit donc parfois la fausse capitulation et annonce qu'il est battu, physiquement et psychologiquement. Dans l'incapacité de décrypter les pensées du vaincu, l'ennemi prend cette soumission pour argent comptant. Cette fausse capitulation laisse ainsi tout loisir pour comploter de nouvelles hostilités.

À la guerre comme dans la vie, la stratégie de la fausse capitulation repose sur une parfaite apparence de soumission. Dessalines n'a pas seulement capitulé, il est allé jusqu'à passer dans le camp ennemi. C'est ainsi

élections, etc. En troisième lieu, au lieu d'ignorer le sénat et d'en insulter les membres comme César, il ne ménagea pas sa peine pour consulter et rassurer cette assemblée. En dernier lieu, le 13 janvier 27 av. J-C, il renonça à tous ses pouvoirs exceptionnels et les mit à la disposition du sénat et du peuple romains. Et quand les sénateurs l'adjurèrent d'assumer ces mêmes pouvoirs et de ne pas abandonner l'unité qu'il avait sauvée, il accéda à leur demande et accepta d'endosser l'autorité proconsulaire sur une zone élargie comportant l'Espagne, la Gaule, la Syrie, la Cilicie et Chypre, tandis que le sénat conservait les autres provinces. Ainsi les apparence de souveraineté du sénat et du peuple furent restaurées ; mais en réalité, étant donné que la majorité des légions se trouvaient dans ses provinces et qu'il régnait personnellement sur l'Égypte… la substance du pouvoir politique reposait entre ses mains. Trois jours plus tard, le sénat décréta de lui conférer le titre d'Auguste.

J. F. C. Fuller, Julius Caesar, 1965

Ce n'est pas un ennemi qui m'outrage, je le supporterais ; Ce n'est pas mon adversaire qui s'élève contre moi, Je me cacherais devant lui. C'est toi, que j'estimais mon égal, Toi, mon confident et mon ami !… Il porte la main sur ceux qui étaient en paix avec lui, Il viole son alliance ; Sa bouche est plus douce que la crème, mais la guerre est dans son cœur ; ses paroles sont plus onctueuses que l'huile, mais ce sont des épées nues.

Psaumes, 55, 13-15, 20-21

que vous devez procéder pour que la stratégie fonctionne : mettez en exergue vos faiblesses, votre moral écrasé, votre désir de paix. Vous jouez sur les émotions pour détourner l'attention. Vous devez être bon acteur. Le moindre signe d'ambiguïté, et tout l'effet en est ruiné.

En 1940, le président Franklin D. Roosevelt se trouva face à un dilemme. Il approchait de la fin de son second mandat, et jamais dans l'histoire politique des États-Unis un président américain ne s'était présenté trois fois. Mais Roosevelt avait encore beaucoup de choses à accomplir. De l'autre côté de l'Atlantique, l'Europe était embourbée dans une guerre qui finirait certainement par concerner les États-Unis. Sur place, le pays traversait une période difficile et Roosevelt avait en tête des programmes pour y remédier. Mais s'il révélait son désir de faire un troisième mandat, il s'attirerait les foudres de tous, même au sein de son propre parti. On l'avait déjà accusé d'avoir des tendances dictatoriales. Roosevelt décida donc d'utiliser une stratégie de résistance passive pour obtenir ce qu'il voulait.

Au cours des mois précédant la convention démocrate, pendant lesquels les membres du parti s'apprêtaient à choisir leur candidat à la présidentielle, Roosevelt répéta constamment qu'il n'était pas intéressé par un troisième mandat. Il encouragea activement les membres de son parti à trouver un candidat pour le remplacer. Mais il surveillait aussi son langage, de façon à ne jamais dire ouvertement qu'il ne poserait pas sa candidature. Il poussa suffisamment de candidats à la nomination pour qu'il n'y ait aucun favori. Ainsi, à l'ouverture de la convention, Roosevelt se retira et son absence fut largement remarquée. Sans lui, la cérémonie n'avait pas grand intérêt. On lui rapporta que des militants se mirent à scander son nom pour le faire venir. Il se fit désirer un moment, puis leur fit passer un message par son ami le sénateur Alben Barkley : « Le Président n'a jamais eu et n'a pas aujourd'hui le désir ou le projet de rester président, de se porter candidat ou d'être nommé par la convention démocrate. » Il y eut un temps de silence. Puis le sol se mit à trembler et tous les délégués scandèrent : « ON VEUT ROOSEVELT ! » Le tapage dura une heure. Le lendemain, alors qu'il fallait voter, ils se remirent à clamer : « ROOSEVELT ! » On ajouta le nom du Président à la liste des candidats et il remporta une victoire écrasante dès le premier tour.

Il ne faut jamais laisser paraître votre avidité de pouvoir, de richesse ou de célébrité. Même si votre ambition vous conduit aux plus hauts sommets, si vous avez les dents trop longues, vous ne serez pas apprécié et cela finira par vous porter préjudice. Mieux vaut masquer les manœuvres qui vous mènent au pouvoir, comme si on vous l'avait donné sans que vous l'ayez demandé. La meilleure forme d'agression est de paraître passif afin que les autres viennent à vous.

Dans une stratégie de résistance passive, les menus actes de sabotage subtil font merveille, dans la mesure où ils sont camouflés par une façade amicale et avenante. C'est ainsi que le réalisateur Alfred Hitchcock contourna David O. Selznick, le producteur un peu trop intrusif qui modifiait le script à sa guise et venait sur le plateau pour s'assurer que les choses

se déroulaient comme il le voulait. Lorsque cela arrivait, Hitchcock s'arrangeait pour que la caméra soit en panne ou pour tourner sans film. Lorsque Selznick visionnait les scènes, il était trop tard et un nouveau tournage aurait été beaucoup trop cher et compliqué à mettre en place. Le réalisateur faisait toujours de grandes démonstrations d'amitié à Selznick et tombait des nues si la caméra ne fonctionnait pas ou si elle n'avait rien enregistré.

La résistance passive est très répandue au quotidien : vous devez savoir la manier, mais aussi vous en défendre. Servez-vous-en par tous les moyens ; elle est trop efficace pour que vous la négligiez. Mais il faut apprendre à gérer ces agresseurs passifs semi-conscients qui vous entourent et mesurer de quoi ils sont capables avant qu'ils ne vous pourrissent la vie. Il est indispensable de savoir vous défendre contre ce type d'attaques biaisées.

D'abord, vous devez comprendre pourquoi la résistance passive est omniprésente. Dans le monde d'aujourd'hui, l'expression d'une critique directe ou d'un sentiment négatif à l'égard d'une personne proche est très mal vue. Les gens ont tendance à prendre la moindre critique de façon personnelle. En outre, l'on fuit et l'on évite à tout prix toute forme de conflit. La pression sociale est énorme : il faut être aimé et plaire au plus grand nombre. Pourtant, les pulsions agressives, les sentiments négatifs et les pensées critiques font partie de la nature humaine. Face à l'interdiction d'exprimer ouvertement leurs sentiments, dans la crainte d'être méjugés, de plus en plus de gens ont recours à une sorte de résistance passive constante, cachée juste sous la surface.

La plupart du temps, leur comportement demeure relativement inoffensif : ils sont toujours en retard, ou bien ils lancent des flatteries masquant une remarque perfide, ou encore ils proposent leur aide mais ne vont jamais jusqu'au bout. Mieux vaut ignorer ces tactiques relativement courantes. Elles doivent vous glisser dessus sans vous atteindre, car cela fait partie de la vie moderne. Vous avez d'autres chats à fouetter.

Cependant, il existe des versions plus fortes et plus dangereuses de la résistance passive, des actes de sabotage qui peuvent réellement vous faire du mal. Il s'agit par exemple d'un collègue très chaleureux qui dit dans votre dos des choses pouvant vous nuire. Ou alors, vous faites confiance à quelqu'un qui pénètre votre intimité et vous vole des objets de valeur. C'est aussi parfois un employé qui se charge d'une mission importante, mais qui s'avère totalement incompétent. Ces personnes sont dangereuses et excellent à éviter toutes les accusations qui leur sont faites. Leur *modus operandi* est de ne surtout pas dévoiler l'auteur de l'agression : ce n'est jamais de leur faute. Ils se donnent le rôle du spectateur innocent, impuissant, victime malgré lui de toute une dynamique. Ce refus d'endosser la responsabilité de leurs actes est troublant : vous vous doutez bien qu'ils ont fait quelque chose, mais vous ne pouvez le prouver ou, pire, s'ils sont *très* doués, vous culpabilisez de les avoir accusés. Et si, à bout de nerfs, vous explosez, vous en payez le prix : ils souligneront votre réponse dure et agressive, démesurée, et détourneront votre attention des manœuvres de résistance passive qui vous ont préalablement mis

L'expression "tigre souriant" issue du folklore chinois désigne une personne au visage avenant et au cœur cruel : c'est un archétype de la littérature mondiale.

THE WILES OF WAR,
traduit par
Sun Haichen, 1991

Essayer de prendre le contrôle d'une situation n'est pas pathologique. Nous le faisons tous. Par contre, celui qui essaie de prendre le contrôle en déniant qu'il le fait présente alors un symptôme comportemental (symptomatic behavior)*. […] Quand quelqu'un limite le comportement d'une autre personne et en même temps dénie cette attitude, la relation devient bien particulière. Par exemple, lorsqu'une femme a besoin chaque soir de la présence de son mari à la maison en raison de ses accès d'angoisse dans la solitude, il ne peut percevoir qu'elle le contrôle ainsi puisque ce n'est pas elle qui le réclame à la maison mais cette angoisse, comportement involontaire. Pour la même raison, il ne peut pas non plus refuser un tel contrôle.*

Jay Haley, Stratégies de la psychothérapie, traduit par Jean-Claude Benoit, Érès, 2009

en colère. La culpabilité que vous ressentez est le signe même du pouvoir qu'ils ont gagné sur vous. D'ailleurs, c'est par la force des émotions qu'il soulève que l'on reconnaît la dangerosité d'un agresseur passif : ce n'est pas un ennui mineur, mais un grand trouble, une paranoïa, un sentiment de pleine colère et d'insécurité.

Pour combattre les agresseurs passifs, vous devez avant tout travailler sur vous-même. Sachez identifier cette façon qu'ils ont de détourner la culpabilité. Bannissez-la de vous. Ces personnes sont souvent doucereuses et flatteuses, vous attirent dans leur toile en usant de vos failles. C'est souvent votre propre faiblesse qui vous fait entrer dans une dynamique de résistance passive. Sachez-le.

Ensuite, une fois que vous avez réalisé avoir face à vous quelqu'un de dangereux, la meilleure chose à faire est de vous retirer, de sortir cette personne de votre vie, ou du moins de ne pas vous emporter ni de faire scandale. Tout cela ne ferait que jouer en sa faveur. Restez calme. Si vous êtes engagé dans une relation que vous ne pouvez rompre avec un tel partenaire, la seule solution est de manœuvrer en sorte qu'il soit suffisamment à l'aise pour exprimer tout sentiment négatif. Encouragez-le à parler. Ce n'est pas forcément facile à faire au début, mais cela calmera son besoin de se montrer sournois. Il est beaucoup plus facile de gérer une critique directe qu'un sabotage voilé.

L'Espagnol Hernando Cortés comptait dans l'armée qu'il avait emmenée au Mexique de nombreux agresseurs passifs. Ces hommes avaient fait mine d'accepter de lui obéir, mais le trahissaient en secret. Cortés ne les a jamais directement affrontés, ne les a jamais accusés, ne s'est jamais emporté. Il a pris le temps d'identifier ces individus, de savoir de quoi ils étaient capables. Il a ensuite combattu le mal par le mal, restant amical, mais travaillant en coulisses à les isoler et à les pousser à bout afin qu'ils se révèlent. Face à une résistance passive, la stratégie la plus efficace est souvent de se montrer aussi subtil et fourbe que l'agresseur afin de neutraliser son pouvoir. C'est également efficace avec les moins dangereux, ceux qui sont perpétuellement en retard, par exemple : imitez-les, et ils se rendront peut-être compte que leur comportement est insupportable.

Dans tous les cas, ne laissez jamais à un agresseur passif le temps ni l'espace d'agir. S'il parvient à s'enraciner, il trouvera vos points faibles, les ficelles pour vous ligoter. Votre meilleure défense est d'être attentif à toute forme de résistance passive autour de vous et de vous garder libre de son influence insidieuse.

Image : La rivière. Elle coule avec beaucoup de force et, en temps de crue, déborde et crée de terribles inondations. Si vous construisez un barrage, vous ne faites que refouler son énergie et augmenter le risque. Déviez plutôt son cours, canalisez-la et utilisez la puissance de son flot.

Autorité : Comme le goutte-à-goutte use le roc, le faible et le mou viennent à bout du dur et du solide. (Sun Haichen, *The Wiles of War: 36 Military Strategies from Ancient China*, 1991)

A CONTRARIO

L'opposé de la résistance passive est la passivité agressive : vous présentez une apparence hostile tout en restant intérieurement calme et immobile. Cette stratégie n'a qu'un but d'intimidation : vous savez que vous êtes plus faible que votre adversaire et tentez de le décourager en présentant une façade impressionnante. Effrayé par cette apparence, il ne pourra croire que vous n'avez aucune mauvaise intention. En général, pour masquer votre stratégie, il est très efficace de vous présenter comme l'exact opposé de ce que vous êtes et de ce que vous voulez.

33

SEMEZ INCERTITUDE ET PANIQUE PAR DES ACTES DE TERREUR : LA STRATÉGIE DE LA RÉACTION EN CHAÎNE

La terreur est l'ultime moyen de paralyser les personnes qui vous résistent et de détruire leur capacité à planifier une stratégie. Un tel pouvoir s'acquiert par des actes de violence sporadiques, qui créent un climat de menace constant, une peur qui se répand dans toute la sphère publique. Le but d'une campagne de terreur n'est pas de gagner une victoire sur le champ de bataille, mais de provoquer un maximum de chaos afin que l'adversaire, poussé au désespoir, réagisse de façon absurde. Mélangés à la population, adaptant leurs actes aux médias de masse, les stratèges de la terreur créent l'illusion qu'ils sont omniprésents, et donc beaucoup plus puissants qu'en réalité. C'est une guerre des nerfs. La victime d'une stratégie de la terreur doit tout faire pour éviter de succomber à la peur et à la colère. Pour planifier une contre-stratégie efficace, la victime doit demeurer calme et équilibrée. Face à une campagne de terreur, votre ligne de défense sera donc celle de la rationalité.

« Frères », disait un poème ismaélien, « quand vient l'heure du triomphe et que la bonne fortune des deux mondes est notre compagne, un seul guerrier à pied est capable de frapper le roi de terreur, même s'il possède plus de cent mille cavaliers ».
Cité dans THE ASSASSINS, BERNARD LEWIS, 1967

ANATOMIE DE LA PANIQUE

À Ispahan, dans l'Iran d'aujourd'hui, vers la fin du XIe siècle, Nizam al-Mulk était le puissant vizir du sultan Malik Shah, dirigeant du grand empire islamique du moment. Nizam fut mis au courant de l'existence d'une menace certes mineure, mais irritante. Dans le Nord de la Perse s'était développée une secte appelée « les ismaéliens nizarites », disciples d'une religion qui mêlait le Coran à un fond de mysticisme. Leur chef, le charismatique Hasan-i-Sabah, avait converti des milliers de fidèles en rébellion silencieuse contre les pressions politiques et religieuses exercées par l'empire. L'influence de ces ismaéliens allait croissant. Le plus ennuyeux pour Nizam al-Mulk était le secret dans lequel ils opéraient : il était impossible de savoir qui était converti à la secte et qui ne l'était pas. Ses membres cachaient parfaitement leur conversion.

Le vizir surveilla leurs activités de son mieux, jusqu'à ce que lui parviennent des nouvelles qui le poussèrent à l'action. Au fil des ans, semblait-il, des milliers d'ismaéliens convertis en secret avaient réussi à infiltrer des châteaux importants et avaient fini par les prendre au nom de Hasan-i-Sabah. Cela leur donnait le contrôle de tout le nord de la Perse : ils avaient créé une sorte d'État indépendant au sein de l'empire. Nizam al-Mulk était un dirigeant bienveillant, mais il connaissait les dangers qui pouvaient surgir d'une telle secte. Mieux valait balayer tout cela au plus tôt pour ne pas avoir à affronter une révolution plus tard. Ainsi, en 1092, le vizir convainquit le sultan d'envoyer deux armées pour prendre les châteaux et éliminer une fois pour toutes les ismaéliens nizarites.

Leurs châteaux étaient solidement défendus et les campagnes alentour avaient apparemment sympathisé avec la secte. La guerre déboucha dans une impasse et les armées du sultan furent obligées de se retirer. Nizam al-Mulk comptait sur une autre solution, par exemple une force d'occupation dans la région ; mais quelques mois plus tard, comme il se rendait d'Ispahan à Bagdad, un moine soufi approcha du lit sur laquelle il était transporté, sortit une dague de son vêtement et poignarda à mort le vizir. L'assassin s'avéra ismaélien, déguisé en sage soufi. Il avoua à ses ravisseurs que c'était Hasan lui-même qui lui avait confié cette mission.

La mort de Nizam al-Mulk fut suivie quelques semaines plus tard par la mort naturelle de Malik Shah. Ce décès aurait de toute façon été une tragédie, mais à plus forte raison, sans vizir pour gérer la succession, l'empire s'enfonça dans une période d'anarchie qui dura plusieurs années. En 1105, une certaine stabilité avait été rétablie et les ismaéliens furent de nouveau au centre de l'attention. D'un seul coup de poignard, ils avaient fait trembler tout l'empire. Ils devaient être éliminés. Une nouvelle campagne, plus ferme et plus vigoureuse, fut lancée contre la secte. On apprit bientôt que l'assassinat de Nizam al-Mulk n'était pas un simple acte de vengeance, comme on l'avait cru jusque-là. C'était une véritable politique ismaélienne, une nouvelle façon, étrange et terrifiante, de faire la guerre. Au cours des années suivantes, les membres clés de l'administration du nouveau sultan, Muhammad Tapar, furent assassinés d'après

le même rituel : le tueur émergeait d'une foule et portait un seul coup, mortel, avec une dague. La plupart du temps, cela survenait en public, au grand jour. D'autres fois, plus rarement, le tueur surprenait la victime dans son lit, l'ismaélien s'étant infiltré au sein de sa domesticité.

Les pertes auxquelles nous sommes habitués nous affectent moins profondément.

JUVÉNAL, Ier–IIe SIÈCLE APR. J.-C.

Une vague de terreur déferla sur toute la hiérarchie de l'empire. On ne pouvait démasquer les ismaéliens. Les adeptes de la secte étaient patients, disciplinés et avaient appris l'art de garder pour eux leurs croyances afin de se fondre où qu'ils soient. Et même lorsque les assassins étaient pris et torturés, ils accusaient différentes personnes appartenant au cercle le plus intime du sultan d'être des espions payés par les ismaéliens ou des convertis secrets. Nul ne pouvait savoir s'ils disaient la vérité, et une épée de Damoclès pesait sur toutes les têtes.

Les vizirs, les juges et tous les membres du Gouvernement furent obligés de se déplacer avec des gardes du corps. Beaucoup d'entre eux se mirent à porter d'épaisses cottes de mailles, très inconfortables. Dans certaines villes, nul ne pouvait sortir de chez soi sans un permis. La population se mit à gronder : les ismaéliens recrutaient de plus en plus. Nombreux étaient ceux qui avaient perdu le sommeil et qui n'arrivaient plus à faire confiance à leurs amis les plus proches. Des rumeurs excentriques circulaient, lancées par les plus paranoïaques. La hiérarchie de l'empire se déchira, certains prêchant la force pour éliminer Hasan, d'autres expliquant que le dialogue était la seule réponse possible.

Entre-temps, alors que l'empire tentait désespérément de se débarrasser des ismaéliens, les assassinats continuaient, demeurant totalement imprévisibles. Parfois, des mois entiers s'écoulaient sans l'ombre d'un problème puis, soudain, deux personnes étaient tuées dans la même semaine. Cela se produisait sans rime ni raison ; aucun officiel en particulier n'était visé. Tous les ministres débattaient sans fin du schéma que suivaient les ismaéliens. La petite secte était parvenue à dominer leurs pensées sans même qu'ils en aient conscience.

En 1120, Sanjar, le nouveau sultan, décida de passer fermement à l'action et mit en place une campagne militaire pour prendre les châteaux ismaéliens avec une force de frappe considérable. Il transforma la région en camp militaire. Il multiplia les précautions pour se protéger de tout assassinat, changeant de chambre régulièrement et n'autorisant dans son entourage que ceux qu'il connaissait bien. En veillant à sa propre sécurité, il pensait rester à l'abri de la panique ambiante.

Alors que les préparations à la guerre suivaient leur cours, Hasan-i-Sabah envoyait ambassadeur sur ambassadeur à Sanjar pour négocier la fin des assassinats. Ils furent tous renvoyés. Apparemment, la chance avait tourné : c'étaient maintenant les ismaéliens qui avaient peur.

Peu avant que la campagne militaire ne soit lancée, le sultan s'éveilla dans son lit un matin et trouva une dague plantée dans le sol, à quelques dizaines de centimètres de sa poitrine. Comment était-elle arrivée là ? Que cela voulait-il dire ? En y réfléchissant, il se mit littéralement à trembler de peur. C'était clairement un message. Il n'en parla à personne, car

à qui faire confiance ? Il suspectait même ses femmes. Il finit la journée épuisé par la panique. Il reçut le soir même un message de Hasan lui-même : « Si je ne voulais pas le bien du sultan, cette dague, plantée dans le sol dur, aurait été plantée dans sa chair molle. »

Cette fois, Sanjar en eut assez. Il ne pouvait envisager de passer une autre journée comme celle-là. Il refusait de vivre constamment tenaillé par la peur, l'esprit dévoré par l'incertitude et le soupçon. Mieux valait, pensait-il, négocier avec ce démon. Il annula la campagne militaire et fit la paix avec Hasan.

Au fil des ans, alors que le pouvoir politique des ismaéliens grandissait et que la secte s'étendait en Syrie, ces assassins devinrent un véritable mythe. Ils n'avaient jamais tenté de s'échapper. Une fois leurs méfaits commis, ils étaient pris, torturés et exécutés, mais il en apparaissait sans cesse d'autres, et rien ne semblait pouvoir les empêcher d'accomplir leur sinistre tâche. Ils semblaient possédés, totalement dévoués à leur cause. Certains les appelèrent « *hashshashin* », du terme arabe « *hashish* », parce qu'ils agissaient comme s'ils étaient drogués. Les croisés européens en Terre Sainte entendirent parler de ces *hashshashin* démoniaques et rapportèrent cette histoire. C'est ainsi que se forma le terme d'« assassin », qui passa dans la langue.

Interprétation

Hasan-i-Sabah n'avait qu'un but : obtenir pour sa secte un État indépendant dans le Nord de la Perse, pour survivre et se développer au sein de l'empire islamique. Étant donné son infériorité numérique face au pouvoir déployé contre lui, il ne pouvait espérer plus. Il mit donc au point une stratégie qui constitua véritablement la première campagne terroriste organisée de l'histoire, avec un but politique. Le plan de Hasan était en fait très simple. Dans le monde islamique, un dirigeant qui avait su se faire respecter était investi d'une autorité considérable. Cette autorité faisait de sa mort une véritable tragédie, qui provoquait le chaos et l'anarchie. Hasan décida donc de viser ces dirigeants, mais de façon aléatoire : il était rigoureusement impossible de déceler la moindre logique dans ses choix. La possibilité d'être la prochaine victime était beaucoup trop perturbante pour la plupart des gens. En vérité, sortis des châteaux qu'ils tenaient, les ismaéliens étaient faibles et vulnérables mais, en infiltrant progressivement le cœur de l'administration du sultan, Hasan parvint à créer l'illusion qu'ils étaient partout. De toute sa vie, il ne commit finalement pas plus de cinquante assassinats. Et pourtant, il gagna autant de pouvoir politique que s'il avait eu sous ses ordres une armée considérable.

Ce pouvoir ne s'obtint pas seulement en effrayant les individus. L'essentiel se situait dans les effets que produisaient les assassinats sur l'ensemble du groupe social. Les dirigeants les plus faibles étaient ceux qui succombaient à la paranoïa, et transmettaient des doutes et des rumeurs qui finissaient par se répandre et contaminaient ainsi les plus forts. Se produisait alors une réaction en chaîne : des émotions jaillissant de toutes parts, de la colère au désespoir, du haut en bas de la hiérarchie. Lorsqu'un groupe

d'individus est pris dans une telle panique, il perd totalement l'équilibre, et la plus légère brise suffit à le faire basculer. Les plus forts et les plus déterminés finirent eux aussi par être contaminés par la peur, comme le sultan Sanjar. L'importance qu'il donnait à sa sécurité et les contraintes auxquelles il se soumettait pour se protéger révèlent qu'il était lui-même sous l'influence de cette panique. Une dague posée sur le sol suffit à le faire plonger.

Nous sommes tous sensibles aux émotions de ceux qui nous entourent. Nous-mêmes avons parfois du mal à voir à quel point nous sommes affectés par les humeurs qui traversent notre groupe. C'est ce qui rend l'usage de la terreur si efficace et si dangereux : par quelques actes de violence bien coordonnés, une poignée d'assassins fait jaillir inquiétude et désespoir. Les membres les plus faibles du groupe cible cèdent à la panique et diffusent les rumeurs et l'angoisse qui submergent progressivement tous les autres. Les plus forts répondent à une campagne de terreur par la colère et la violence, mais ce n'est jamais qu'une autre façon d'être sous l'emprise de la peur. Ils réagissent à chaud au lieu de penser avec stratégie : c'est un signe de faiblesse, et non de force. Dans des circonstances normales, un individu qui a peur retrouve son équilibre mental au bout d'un certain temps, surtout s'il est entouré d'autres personnes calmes. Mais au sein d'un groupe paniqué, c'est quasiment impossible.

Tandis que l'imagination publique s'emballe, les assassins deviennent plus nombreux, omnipotents, omniprésents. Comme Hasan l'a prouvé, une poignée de terroristes peut tenir en otage un empire tout entier par quelques coups bien portés à la psychologie du groupe. Une fois que les dirigeants ont succombé à l'émotion, en rendant les armes ou en lançant une contre-attaque déraisonnable, la campagne de terreur est réussie.

> La victoire s'obtient non par le nombre de ceux qui sont tués mais par le nombre de ceux qui ont peur.
>
> Proverbe arabe

LES CLEFS DE LA GUERRE

Notre vie quotidienne est semée de peurs de toutes sortes. Ces peurs sont généralement liées à une cause bien spécifique : une personne menaçante, un problème prêt à éclater, une maladie qui rôde ou la mort elle-même. Prisonniers que nous sommes des affres de la peur, notre volonté est momentanément paralysée lorsque nous nous mettons à imaginer toutes les horreurs qui pourraient nous arriver. Si ce sentiment perdure ou est trop violent, la vie en devient insupportable. Nous trouvons donc des moyens pour fuir ces pensées et oublier nos peurs. On se tourne, par exemple, vers les distractions du quotidien : le travail, la vie en société, les activités entre amis. La religion et tous les systèmes de croyance, y compris la foi en la technologie ou en la science, sont aussi sources d'espoir. Ces distractions et croyances sont le sol sous nos pieds, ce qui nous permet de tenir debout et d'avancer en surmontant la peur.

Six en haut signifie : L'ébranlement apporte la ruine et les regards anxieux que l'on jette tout autour. Aller de l'avant apporte l'infortune. Si cela n'a pas encore atteint notre corps, mais a commencé par toucher notre voisin, il n'y a pas de blâme. Les compagnons en ont à raconter. Lorsque l'ébranlement intérieur a atteint son plus haut point d'intensité il prive un homme de sa faculté de réflexion et de sa clarté de regard. Dans une telle commotion il n'est naturellement pas possible d'agir de façon considérée. L'attitude juste est alors de se tenir en repos jusqu'à ce qu'on ait retrouvé le calme et la clarté. On ne peut cependant y parvenir que si l'on ne s'est pas encore laissé gagner par l'excitation dont il est déjà possible d'observer les effets fâcheux au sein de l'entourage. Si l'on se retire à temps de l'action, on demeure exempt de fautes et de dommages. Mais on peut être sûr que les compagnons qui, pris dans ce tourbillon, n'admettent plus désormais les avertissements, ne seront pas satisfaits d'une pareille conduite. On se bornera à ne faire aucun cas d'une telle attitude.

YI KING, LE LIVRE DES MUTATIONS, traduit et adapté par Étienne Perrot de la traduction allemande du Père Richard Wilhelm

Toutefois, dans certaines circonstances, ce sol s'effondre et, brusquement, il n'y a plus rien à quoi se raccrocher. On remarque, au fil de l'histoire, la folie qui a pu s'emparer des masses lors de certaines catastrophes – un tremblement de terre, une épidémie meurtrière, une guerre civile sanglante. Dans ce type de situation, ce qui nous trouble le plus n'est pas l'événement horrible en soi ; nous avons en effet une fascinante capacité à nous adapter et à dépasser les atrocités les plus improbables. Non, ce qui nous trouble le plus, c'est l'incertitude de l'avenir, la crainte que des choses terribles n'arrivent et que l'on subisse bientôt une tragédie imprévisible. C'est là ce qui met nos nerfs à rude épreuve. Impossible de contrecarrer ces pensées par des distractions ou par la foi. Nos esprits sont assiégés d'idées irrationnelles, la peur devient chronique et intense ; elle se fait imprécise, floue ; elle se répand et se généralise. Au sein d'un groupe, la panique s'installe.

C'est là l'essence même de la terreur : une peur intense, insurmontable, que l'on ne peut canaliser et dont on ne peut se débarrasser comme du reste. Il y a trop d'incertitudes, trop d'horreurs qui peuvent survenir.

Lors de la Seconde Guerre mondiale, les Allemands bombardèrent Londres : on appela cela le « *Blitz* ». Les psychologues remarquèrent que, lorsque les bombardements étaient fréquents et réguliers, les Londoniens s'habituaient au bruit, à l'inconfort, aux morts et au sang. Mais lorsqu'ils étaient irréguliers et sporadiques, la peur se muait en terreur. Les habitants avaient beaucoup plus de mal à gérer l'incertitude du moment où la prochaine explosion surviendrait.

Une loi de la guerre et de la stratégie veut que, pour prendre l'avantage, tout soit essayé et testé. C'est ainsi que des organismes et des individus, constatant l'immense pouvoir que la terreur donne sur les groupes sociaux, ont fait de cette arme une stratégie. Les gens sont malins, pleins de ressources, adaptables. Pour les paralyser et détruire leur capacité à penser de manière raisonnée, il faut créer un climat d'incertitude, de confusion, de terreur insurmontable.

La terreur érigée en stratégie peut prendre la forme d'actes de destruction pour l'exemple. Les Mongols maîtrisaient cet art à merveille. Ils rasaient quelques villes ici ou là, avec une barbarie sans nom. La légende terrifiante de la horde mongole se répandait rapidement. Dès qu'ils approchaient une ville, les habitants étaient submergés par la panique et ne pouvaient qu'imaginer le pire. Dans la majorité des cas, la cité se rendait sans même se battre, ce qui était le but des Mongols depuis le début. En effet, il s'agissait souvent d'une petite armée, isolée, qui ne pouvait se permettre de longs sièges ni des guerres prolongées.

Il arrive aussi que l'on se serve de la stratégie de la terreur pour atteindre des objectifs politiques, pour rassembler un groupe ou une nation. En 1792, la Révolution française échappa à tout contrôle. Des armées étrangères s'apprêtaient à envahir la France, le pays était désespérément divisé. Les Montagnards, conduits par Robespierre, affrontèrent la menace en se lançant dans une guerre contre les Girondins. Ce fut la Terreur. Accusées de contre-révolution, des milliers de personnes furent envoyées à la

guillotine. Nul ne savait qui serait le suivant. Même si les Montagnards étaient relativement peu nombreux, le sentiment d'incertitude et de panique qu'ils réussirent à susciter paralysa toute volonté chez leurs adversaires. Paradoxalement, la Terreur – qui est le premier exemple de l'usage des termes « terrorisme » et « terroriste » – apporta une certaine stabilité.

Même si la stratégie de la terreur peut être utilisée par de vastes armées et des États constitués, dans la pratique, c'est souvent la stratégie de ceux qui sont en petit nombre. La raison en est simple : l'usage de la terreur requiert généralement d'être prêt à sacrifier des civils innocents au nom d'un plus grand bien, dans un cadre stratégique. Pendant des siècles, hormis de rares exceptions comme les Mongols, les dirigeants militaires ne voulaient pas aller aussi loin. En outre, un État qui use de cette stratégie contre sa propre population risque de perdre le contrôle de la situation et de créer un chaos dont il ne pourra se sortir. Les petits groupes n'ont pas ce genre de problèmes. Ils savent n'avoir aucune chance dans une guerre conventionnelle, ou même dans une guérilla. La terreur est la stratégie de la dernière chance. Face à un ennemi beaucoup plus fort, ils sont souvent désespérés et se battent pour une cause qui leur tient vraiment à cœur. En comparaison, nulle considération éthique ne fait le poids. Le chaos fait partie de leur stratégie.

L'art de la guerre mongol était fondé sur la terreur pure et simple. La défaite, subie par la force ou la négociation, se payait par des massacres, des rapines et des tortures… Tout l'appareil de la terreur était appliqué sans remords pour saper la volonté de résistance des victimes ; concrètement, cette politique consistant à terroriser porta des fruits à court terme. Des armées entières se débandèrent en petites unités terrifiées à la nouvelle de l'approche des toumans… *Beaucoup d'ennemis furent paralysés avant même que l'armée mongole passe leurs frontières.*

David Chandler, *The Art of Warfare on Land*, 1974

Pendant des siècles, le terrorisme fut limité par ses outils : le sabre, le couteau, le fusil, tous armes individuelles. Puis, au XIXe siècle, une seule campagne produisit une innovation radicale, donnant naissance au terrorisme tel qu'on le connaît aujourd'hui.

À la fin des années 1870, un groupe de radicaux russes, majoritairement issus de l'intelligentsia, se mit à faire campagne pour encourager une révolution paysanne. Ils finirent par réaliser que leur cause était totalement désespérée : les paysans eux-mêmes n'étaient pas prêts à se lancer dans ce genre d'action et, surtout, le régime tsariste et ses forces répressives étaient beaucoup trop puissants. Le tsar Alexandre II venait de lancer ce qu'on appela « la Terreur blanche », l'écrasement brutal de toute forme de dissidence. Il était quasiment impossible pour les radicaux d'opérer au grand jour, encore moins de répandre leur influence. Mais s'ils ne faisaient rien, la puissance du tsar ne cesserait de croître.

De ces radicaux émergea un groupe qui prêchait la guerre terroriste. Il s'était baptisé « Narodnaya Volia », ou « Volonté du peuple ». Pour que l'organisme demeure clandestin, ils étaient peu nombreux. Ils s'habillaient discrètement afin de se fondre dans la foule. Ils se mirent à confectionner des bombes. Une fois qu'ils eurent assassiné un certain nombre de ministres du Gouvernement, le tsar fut *de facto* assigné à résidence dans son palais. Fou de rage, il n'eut plus qu'une idée en tête : trouver les terroristes et les mettre à mort. Il y consacra toute son énergie, avec pour seul résultat que la plus grande partie de son administration en fut paralysée.

En 1880, les radicaux parvinrent à poser une bombe au Palais d'hiver, la résidence du tsar à Saint-Pétersbourg. Enfin, l'année suivante, une autre bombe tua Alexandre II lui-même. Le Gouvernement répondit

Pour qu'une attaque à la bombe ait la moindre influence sur l'opinion publique, elle doit, de nos jours, aller plus loin dans l'intention que la vengeance ou le terrorisme. Elle doit viser la destruction pure. Cela et cela seulement, sans le plus léger soupçon d'aucun autre objectif. Vous autres anarchistes ne devez laisser aucun doute sur votre résolution de balayer la société tout entière. […] Mais que dire d'un acte de férocité destructrice absurde au point d'être incompréhensible, inexplicable, presque inimaginable, en fait : dément ? Seule la folie est vraiment terrifiante, dans la mesure où l'on ne peut l'apaiser ni par les menaces, ni par la persuasion, ni par les pots-de-vin. De plus, je suis un homme civilisé. Je ne songerais jamais à vous commander d'organiser une boucherie pure et simple, même si j'en attendais les meilleurs résultats. Mais d'une boucherie je n'attends pas le résultat désiré. Le meurtre est toujours un moyen. C'est presque une institution. L'opération doit s'attaquer à l'érudition, à la science. Et n'importe quelle science ne ferait pas l'affaire. L'attaque doit avoir toute la scandaleuse insanité d'un blasphème gratuit. »

Joseph Conrad, 1857-1924, L'agent secret, traduit par Vladimir Volkoff, Librairie générale française, Paris, 1996

naturellement par une répression toujours plus dure, instituant une sorte d'État policier. Malgré cela, en 1888, Alexandre Oulianov, frère de Vladimir Lénine et membre de la Narodnaya Volia, manqua de justesse l'assassinat du successeur d'Alexandre, le tsar Alexandre III.

La capture et l'exécution d'Oulianov mirent un terme définitif aux activités de la Narodnaya Volia, mais le groupe avait inspiré une vague d'attentats dans le monde entier, y compris les assassinats anarchistes des présidents américains James A. Garfield en 1881 et William McKinley en 1901. Avec la Narodnaya, tous les éléments du terrorisme furent dès lors mis en place. Aux fusils, le groupe préférait les bombes, plus tragiques, plus effrayantes. Ils pensaient que s'ils tuaient suffisamment de ministres du Gouvernement, jusqu'au tsar lui-même, le régime finirait par s'effondrer ou par avoir recours aux pires outils pour se défendre. Cette répression jouerait, sur le long terme, en faveur des radicaux, en suscitant un mécontentement qui finirait inévitablement en révolution. Entre-temps, la campagne d'attentats fut couverte par la presse, vantant indirectement la cause des radicaux et leur attirant des sympathisants à travers le monde entier. Ils appelaient cela « la propagande des faits ».

La Narodnaya Volia visait principalement le Gouvernement, mais tenait aussi à faire des victimes civiles. La chute du gouvernement tsariste valait bien quelques vies et, au final, les bombes terroristes étaient moins meurtrières que leur alternative, la guerre civile. Au moins, la Narodnaya Volia montrerait au peuple russe que le Gouvernement n'était pas ce bloc monolithique de puissance intouchable pour lequel on le prenait ; il était vulnérable. Les membres du groupe avaient compris que le régime finirait bien un jour ou l'autre par les liquider, mais ils étaient prêts à mourir pour leur cause.

Les membres de la Narodnaya Volia savaient qu'ils pouvaient se servir d'un événement relativement mineur – l'explosion d'une bombe – pour démarrer une réaction en chaîne : la peur dans l'administration donne lieu à une violente répression, ce qui fait de la publicité au groupe et attire la sympathie des foules en renforçant l'impopularité du Gouvernement. Cela joue en faveur du radicalisme, ce qui augmente la répression, et ainsi de suite, jusqu'à ce que le chaos soit total. La Narodnaya Volia était un groupe faible et comptant peu de membres; cependant, des actes de violence simples mais tragiques lui donnèrent un pouvoir disproportionné pour semer la panique et l'incertitude, afin de créer les apparences de la force face à la police et au public. En réalité, sa petitesse et sa discrétion lui conférèrent un atout considérable : l'encombrante force de milliers de policiers dut, à grands frais, se mettre à la recherche d'une petite bande de clandestins qui avaient l'avantage de la mobilité, de la surprise et d'une relative invisibilité. L'asymétrie des forces les rendait impossibles à combattre, tout en leur donnant une image de martyrs héroïques.

Cette asymétrie poussa la guerre à son ultime extrémité : un minuscule groupe de gens se battant contre une puissance monstrueuse, faisant de leur taille et de leur désespoir des armes puissantes. Dans tous les cas

de terrorisme, la force et l'efficacité du groupuscule proviennent de ce que les terroristes ont largement moins à perdre que les armées levées contre eux, et beaucoup à gagner par la terreur.

En fait, un terroriste, c'est celui qui grimpe tout en haut de la montagne et qui lance une pierre pour déclencher l'avalanche. Si rien ne se passe, il n'a pas perdu grand-chose, excepté peut-être sa propre vie, qui compte pour rien. Si l'avalanche a lieu, c'est le désordre et le chaos, et il gagne l'immense pouvoir d'influer sur les événements. Le terroriste réagit souvent contre une situation excessivement statique. Dans son désespoir, il parvient souvent à briser le *statu quo*.

On ne peut juger la guerre d'après les seules catégories de la victoire et de la défaite : chacun de ces états a des étapes et des gradations. Dans l'histoire, rares sont les victoires qui furent totales et sources d'une paix durable ; de même, rares sont les défaites dont on ne se remet jamais. Ce qui rend le terrorisme aussi attractif, surtout pour ceux qui, autrement, sont impuissants, c'est cette capacité à changer quelque chose, à atteindre un but, aussi limité soit-il.

On se sert du terrorisme avec une grande efficacité, par exemple pour la publicité d'une cause. Ceci fait, la présence publique qui est établie se transforme en pouvoir politique. Lorsque des terroristes palestiniens détournèrent un avion d'El Al en 1968, ils attirèrent l'attention des médias de masse du monde entier. Durant les années qui suivirent, ils organisèrent d'autres actes terroristes, retransmis par les télévisions, notamment la fameuse attaque de 1972 aux jeux Olympiques de Munich. Même si de tels actes leur attirèrent la haine de la majorité des pays non arabes, ils étaient tout à fait prêts à assumer cela : tout ce qu'ils voulaient, c'était que l'on parle d'eux, et que cela leur donne du pouvoir. Ainsi que le notait l'écrivain Brian Jenkins : « Des insurgés se sont battus en Angola, au Mozambique et en Guinée portugaise pendant quatorze ans en se servant des tactiques habituelles de la guérilla rurale. Le monde n'était pas au courant de leurs luttes, tandis qu'un nombre approximativement égal de commandos palestiniens, par des tactiques terroristes, sont devenus, en quelques années, le principal souci politique mondial. »

Dans un monde dominé par les apparences, au sein duquel la valeur de chacun est déterminée par sa présence publique, la solution du terrorisme offre la possibilité d'une publicité spectaculaire et immédiate : les terroristes adaptent d'ailleurs leurs attaques et le degré de violence de celles-ci aux médias, notamment à la télévision. Leurs offensives sont trop épouvantables, trop fascinantes pour être ignorées. Les reporters comme les experts peuvent crier au scandale, se montrer choqués et faire des mines dégoûtées ; ils sont impuissants : leur métier est de répandre la nouvelle et, ainsi, de répandre le virus qui aide les terroristes à obtenir une telle publicité. Cet effet se fait ressentir parmi les petits, les impuissants, rendant l'usage du terrorisme perversement attirant pour la nouvelle génération.

Toutefois, malgré toutes ses forces, cette stratégie a aussi ses limites, comme l'ont prouvé les nombreuses morts violentes de beaucoup de

Pendant la période Mei, à la fin du xve siècle, le château d'Odawara tomba après un long siège. Il y avait au château une servante au service de Mori Fujiyori, seigneur du château ; elle s'enfuit avec un chat qu'elle avait depuis des années. Ce chat devint une bête sauvage dotée de pouvoirs surnaturels qui terrorisait les gens et allait jusqu'à s'attaquer aux nouveau-nés du village. Les fonctionnaires du lieu se joignirent à la population pour essayer de l'attraper mais l'animal avait le pouvoir étrange d'apparaître et de disparaître. Les hommes d'épée et les archers ne purent rien trouver à attaquer. Hommes et femmes vivaient ainsi dans l'effroi jour et nuit. Au mois de décembre de la deuxième année d'Eish? (1505), le prêtre Yakkoku monta sur une estrade à Hokokuji et dessina un chat. Il montra son dessin à l'assemblée et dit : « Comme je l'ai dessiné, je vais tuer ce chat en poussant un katzu, afin que les cœurs des gens soient soulagés de leur peur. » Il poussa son cri et déchira en morceaux le dessin du chat. Le même jour, un bûcheron qui travaillait dans une vallée près de Takuma entendit un abominable glapissement ; il guida un groupe d'archers vers le haut de la vallée : ils y trouvèrent le cadavre du chat monstrueux, de la taille d'un ourson, mort sur un rocher. Le peuple crut que cela était le résultat du katzu poussé par le prêtre.

terroristes. Ceux qui veulent combattre cette stratégie doivent avoir conscience de cette limite et l'exploiter. La principale faiblesse est que le terrorisme n'a pas de vraies attaches avec le public ou avec une quelconque base politique solide. Souvent isolés, vivant cachés, les terroristes tendent à perdre contact avec la réalité, à surestimer le pouvoir et la marge de manœuvre dont ils disposent. Leur usage de la violence doit être réfléchi comme une stratégie pour réussir et leur éloignement du public fait qu'il leur est quasiment impossible de garder un certain sens de la mesure. Les membres de la Narodnaya Volia avaient, quelque part, compris les serfs russes. Mais les groupes terroristes plus récents comme les Weathermen aux États-Unis et les Brigades rouges en Italie étaient tellement éloignés du public qu'ils touchaient aux limites de la folie. Dans le cas du terrorisme, une bonne stratégie de contre-attaque comprend l'isolement des terroristes et leur rupture avec toute base politique.

Le terrorisme est souvent issu d'un sentiment de faiblesse et de désespoir combiné à la dévotion à une cause, publique ou personnelle, qui mérite que l'on inflige et que l'on endure tout type de souffrance. Au sein d'un monde où le pouvoir semble aussi vaste et invulnérable, cette stratégie n'en est que plus attirante. C'est en ce sens que le terrorisme peut devenir une sorte de style, un mode de comportement qui s'est infiltré dans la société elle-même.

Dans les années 1920 et 1930, le psychanalyste français Jacques Lacan se heurta aux sociétés médicales extrêmement conservatrices qui dominaient alors tous les aspects de la pratique psychanalytique. Lacan comprit qu'il était vain de chercher à traiter de manière conventionnelle avec ces autorités. Il développa un style que l'on pourrait qualifier de terroriste. Les séances avec ses patients, par exemple, s'arrêtaient souvent abruptement avant les cinquante minutes réglementaires ; elles duraient autant que bon lui semblait et, parfois, ne dépassaient même pas les dix minutes. Cette provocation délibérée vis-à-vis du monde médical fit grand scandale et engendra une réaction en chaîne qui secoua la communauté psychanalytique durant des années. (Ces séances étaient aussi terrorisantes pour les patients, qui ne savaient jamais quand Lacan y mettrait un terme et qui étaient donc forcés de se concentrer et de faire primer chaque instant, ce qui était, selon Lacan, extrêmement important.) S'étant ainsi fait une large publicité, Lacan continua d'attiser les foudres par de nouvelles provocations, culminant par la création de sa propre école rivale et de sa société professionnelle. Ses écrits sont rédigés dans un style à l'image de la stratégie qu'il employait : violent et obscur. C'était comme s'il aimait à jeter de petites bombes dans le monde et qu'il profitait de la terreur et de l'attention qu'elles suscitaient.

Les gens qui se sentent faibles et impuissants sont souvent tentés par la colère ou autres comportements irrationnels. Leur entourage en demeure perpétuellement sur le qui-vive, ne sachant quand surgira la prochaine attaque. Ce genre de comportement, comme d'autres formes plus graves de terrorisme, a parfois un effet paralysant sur ses cibles, qui ne savent comment résister. Puisque le moindre échange avec ce type de

personnes est potentiellement très désagréable, pourquoi combattre, pourquoi ne pas abandonner ? Un tempérament violent, un acte extravagant, une explosion sans mesure créent une illusion de pouvoir et masquent les insécurités et les faiblesses. Si vous réagissez à une telle situation par l'émotion, vous entrez dans le jeu de l'adversaire en favorisant le chaos et l'attention dont il a besoin. Si vous devez gérer un conjoint ou un patron « terroriste », réagissez certes de manière déterminée, mais sans passion. C'est par cette réaction inattendue que vous saurez le surprendre.

Même si le terrorisme organisé a évolué et que les nouvelles technologies militaires ont augmenté sa violence, son essence n'a pas changé ; les éléments développés par la Narodnaya Volia sont toujours d'actualité. Pourtant, beaucoup se demandent aujourd'hui si une nouvelle forme de terrorisme, plus violente, ne serait pas en cours de développement, surpassant largement sa version d'origine. Si les terroristes peuvent se procurer des armes plus puissantes – disons biologiques ou nucléaires – et qu'ils ont le cran de les utiliser, leur force de frappe et le pouvoir qu'elles leur apporteraient conféreraient au terrorisme une forme inédite, apocalyptique. Mais peut-être un genre nouveau de terrorisme a-t-il déjà émergé, un terrorisme qui n'a pas besoin de la menace d'armes dites sales pour obtenir un résultat dévastateur.

Le 11 septembre 2001, une poignée de terroristes affiliés au mouvement islamiste d'al-Qaida mena l'action terroriste la plus meurtrière de l'histoire, avec l'attaque des tours du World Trade Center à New York et du Pentagone à proximité de Washington, D.C. Cette attaque présente les caractéristiques du terrorisme classique : un groupe réduit doté de moyens très limités, se servant de la technologie américaine à sa disposition, frappe un grand coup. On retrouve là l'habituel déséquilibre des forces où la petitesse devient un atout permettant au groupe de se fondre dans la masse et d'être quasiment impossible à détecter. La terreur provoquée par l'événement lui-même créa une réaction de panique dont les États-Unis ne se sont pas encore remis. Le drame et le symbole que représentait une attaque des tours jumelles, et *a fortiori* du Pentagone, ont créé un spectacle atrocement fascinant qui permit aux terroristes d'obtenir une couverture médiatique maximale, tout en démontrant tragiquement la vulnérabilité des États-Unis, pourtant décrits au cours de la décennie précédente comme l'unique superpuissance mondiale. Certains dans le monde n'avaient jamais imaginé que les États-Unis pouvaient être touchés aussi gravement et aussi rapidement, mais ils se délectaient d'avoir eu tort.

Beaucoup nient que le 11 septembre soit une nouvelle forme de terrorisme. Ils expliquent que cette attaque ne fait date que par le nombre de victimes qu'elle a faites ; le changement en est quantitatif, et non qualitatif. Ces analystes poursuivent en expliquant que, comme toute forme de terrorisme classique, al-Qaida est inévitablement voué à l'échec : la contre-attaque américaine en Afghanistan a détruit ses bases d'opération, et l'organisation terroriste est maintenant la cible d'un gouvernement américain déterminé. L'invasion de l'Irak n'est qu'une étape dans une

Tests
(1) Comment le fait de déchirer un dessin et de pousser un katzu peut-il détruire un monstre vivant ?
(2) Ce chat malfaisant est en liberté parmi le peuple, il ensorcelle et il tue. Tuez-le vite avec un katzu, et apportez-en la preuve.

TREVOR LEGGETT, SAMURAI ZEN: THE WARRIOR KOANS, 1985

Si l'on a acquis la science intérieure de ce que sont la crainte et le tremblement, on est assuré contre les commotions que pourraient causer les influences extérieures. Même si le tonnerre gronde au point de semer l'effroi à cent milles à la ronde, on demeure intérieurement si plein de calme et de vénération que l'on n'interrompt pas les rites sacrificiels. Une telle gravité profonde et intime sur laquelle viennent ricocher, impuissants, les motifs extérieurs de crainte est la disposition spirituelle que doivent posséder les guides des hommes et les souverains.

YI KING, LE LIVRE DES MUTATIONS, traduit et adapté par Étienne Perrot de la traduction allemande du Père Richard Wilhelm

« Il me semble que le mystère est considéré comme insoluble, par la raison même qui devrait le faire regarder comme facile à résoudre, je veux parler du caractère excessif sous lequel il apparaît. Les gens de police sont confondus par l'absence apparente de motifs légitimant, non le meurtre en lui-même, mais l'atrocité du meurtre. […] Ils ont commis la très grosse et très commune faute de confondre l'extraordinaire avec l'abstrus. Mais c'est justement en suivant ces déviations du cours ordinaire de la nature que la raison trouvera son chemin, si la chose est possible, et marchera vers la vérité. Dans les investigations du genre de celle qui nous occupe, il ne faut pas tant se demander comment les choses se sont passées, qu'étudier en quoi elles se distinguent de tout ce qui est arrivé jusqu'à présent. Bref, la facilité avec laquelle j'arriverai – ou je suis déjà arrivé – à la solution du mystère, est en raison directe de son insolubilité apparente aux yeux de la police. »

Edgar Allan Poe, 1809-1849, Double assassinat dans la rue Morgue, traduit par Charles Baudelaire, Michel Lévy Frères éditeurs, Paris, 1869

grande stratégie pour débarrasser la région du terrorisme en général. Mais il existe une autre façon d'interpréter l'événement, en gardant en tête la réaction en chaîne, qui est toujours le but ultime du terrorisme.

L'impact économique du 11 septembre est difficile à mesurer, mais la réaction en chaîne liée à l'attaque est, de toute façon, aussi conséquente qu'incontestable : les dépenses en matière de sécurité se sont considérablement alourdies, notamment en raison des fonds levés par les nouveaux programmes gouvernementaux. L'invasion de deux États en guise de représailles eut également un coût militaire majeur. Toujours très sensibles au moindre mouvement de panique, les marchés financiers ont tremblé et la perte de confiance des consommateurs a provoqué un fort ralentissement économique ; certains secteurs ont été particulièrement touchés, notamment ceux des voyages et du tourisme. Tout cela a plombé l'économie internationale. L'attaque entraîna aussi des effets politiques conséquents : les élections américaines de 2002 et 2004 furent clairement déterminées par cet événement. Tandis que la réaction en chaîne se poursuivait, un fossé s'est creusé entre les États-Unis et ses alliés européens. Le terrorisme vise souvent, en effet, et implicitement, à créer des divisions au sein d'alliances ainsi que dans l'opinion publique, où faucons et colombes s'alignent. Le 11 septembre a eu un impact évident et définitif sur le mode de vie et les idéaux américains, conduisant directement à une limitation des libertés civiles, qui sont pourtant la marque de fabrique du pays. Enfin, même si cela reste impossible à chiffrer, l'attaque terroriste a ralenti, voire paralysé la culture américaine au sens large.

Les stratèges d'al-Qaida n'avaient peut-être pas imaginé cela ; nous ne le saurons jamais. Mais le terrorisme est, par nature, un coup de poker. Le terroriste espère toujours un effet maximum. Le but d'une attaque est de créer autant de chaos, d'incertitude et de panique que possible. En ce sens, les attentats du 11 septembre sont un véritable succès, dans la mesure où il s'agit bien d'un bond qualitatif en termes de virulence. Ils n'ont peut-être pas été aussi matériellement destructifs qu'une explosion nucléaire ou qu'une arme biologique, mais leurs conséquences dans le temps sont largement supérieures à celles de n'importe quelle attaque par le passé. Ce pouvoir est directement lié à la nouvelle organisation mondiale. Étant donné les interdépendances profondes de tous les pays entre eux, qu'elles soient commerciales, politiques ou culturelles, l'attaque d'un point névralgique du monde provoque une réaction en chaîne à une échelle que l'on n'aurait pas pu imaginer il y a quelques années encore. Un système de marchés interconnectés qui dépend de l'ouverture des frontières et des réseaux est considérablement vulnérable à une réaction en chaîne. La panique qui frappait autrefois une foule ou une ville s'étend aujourd'hui au monde entier, grâce aux médias de masse.

Ce serait une erreur d'interprétation de considérer que les attaques du 11 septembre sont un échec parce qu'al-Qaida n'est parvenu ni à évincer les États-Unis du Moyen-Orient, ni à initier une révolution

panislamique. On ne peut juger cette attaque d'après les standards de la guerre conventionnelle. Les terroristes ont généralement un but extrêmement ambitieux, mais ils savent très bien que leurs chances de l'atteindre en un coup sont quasiment nulles. Ils se contentent donc de faire le maximum pour initier la réaction en chaîne. Leur pire ennemi est le *statu quo* ; ainsi, leur succès se mesure par l'impact de leurs actes au fil des ans.

Pour combattre le terrorisme – dans sa version classique ou dans la nouvelle version qui se profile à l'horizon –, il est tentant d'avoir recours à une solution militaire, en combattant la violence par la violence, en montrant à l'ennemi que votre volonté est intacte et que toute attaque future lui coûtera très cher. Le problème est que les terroristes n'ont en général rien à perdre. Pas vous. Une contre-attaque pourra les déstabiliser, mais ne les découragera pas. Cela risque même de les encourager et de leur attirer de nouvelles recrues. Les terroristes sont prêts à passer des années à vous anéantir. Par une contre-attaque violente, vous ne faites que prouver par une réponse affective votre impatience, votre besoin de résultats immédiats, votre vulnérabilité. Ce ne sont là que des signes de faiblesse, et non de force.

Nous n'avons plus aucune idée de ce qu'est un calcul symbolique, comme dans le poker ou le potlatch : enjeu minimal, résultat maximal. Exactement ce qu'ont obtenu les terroristes dans l'attentat de Manhattan, qui illustrerait assez bien la théorie du chaos : un choc initial provoquant des conséquences incalculables.

Jean Baudrillard, *L'esprit du terrorisme*, Galilée, Paris, 2002

La disproportion des forces en présence lors d'une guerre terroriste rend la solution militaire totalement inadéquate. Les terroristes sont insaisissables, se dispersent ; ils sont liés, non pas physiquement, mais par une idée radicale, dans leur fanatisme. Comme le disait Napoléon Bonaparte, à bout de nerfs alors qu'il luttait contre les groupes nationalistes allemands qui avaient recours au terrorisme contre les Français : « On ne peut détruire une secte par des boulets de canon. »

L'auteur français Raymond Aron définit le terrorisme comme un acte de violence dont l'impact psychologique est beaucoup plus fort que l'impact physique. Toutefois, cet impact psychologique finit par devenir physique – la panique, le chaos, la division politique –, et c'est précisément ainsi que les terroristes paraissent plus puissants qui ne le sont en réalité. Toute stratégie efficace de contre-attaque doit en tenir compte. Pour la gestion des conséquences d'une attaque terroriste, le plus important est de stopper la réaction en chaîne psychologique. Et c'est aux dirigeants du pays ou du groupe attaqué de montrer l'exemple.

En général, la réaction la plus efficace face à une provocation non conventionnelle est de ne rien faire : faites-en le moins possible et adaptez-vous par la ruse à ce cadre nouveau. Ne faites de tort à personne. Reniez-vous vous-même, faites-en plutôt pas assez que trop. Ces préceptes sont désagréables pour les Américains, lesquels ont envie de déployer de vastes forces rapidement, pour obtenir une solution définitive et immédiate. Il faut que les dirigeants à Washington changent leurs vues. Moins peut être plus, les autres ne sont pas comme nous et le fait de rendre le monde propre et net n'en vaut pas la dépense.

J. Bowyer Bell, *Dragonwars*, 1999

En 1944, alors qu'approchait la fin de la Seconde Guerre mondiale, la ville de Londres fut soumise à une campagne de terreur par les missiles de croisière allemands V-1 et V-2. Hitler espérait que cet acte désespéré sèmerait la zizanie et paralyserait assez l'opinion publique britannique pour l'empêcher de poursuivre la guerre. Plus de 6 000 personnes furent tuées, des dizaines de milliers d'autres blessées et des millions de foyers détruits ou endommagés. Mais le Premier ministre Winston Churchill fit en sorte que le découragement et l'inquiétude ne s'installent pas et tourna cette campagne de bombardement à son avantage. C'était l'occasion de rassembler et d'unifier le peuple britannique. Par les discours et les mesures politiques qu'il prit, il fit tout pour calmer la panique. Au lieu d'attirer l'attention sur les attaques des V-1 et celles des V-2, plus terribles

Et c'est ce déchaînement incontrôlable de la réversibilité qui est la véritable victoire du terrorisme. Victoire visible dans les ramifications et les infiltrations souterraines de l'événement – non seulement dans la récession directe, économique, politique, boursière et financière, de l'ensemble du système, et dans la récession morale et psychologique qui en résulte, mais encore dans la récession du système de valeurs, de toute l'idéologie de liberté, de libre circulation, etc., qui faisait la fierté du monde occidental, et dont il se prévaut pour exercer son emprise sur le reste du monde. Au point que l'idée de liberté, idée neuve et récente, est déjà en train de s'effacer des mœurs et des consciences et que la mondialisation libérale est en passe de se réaliser sous la forme exactement inverse : celle d'une mondialisation policière, d'un contrôle total, d'une terreur sécuritaire. La dérégulation finit dans un maximum de contraintes et de restrictions, équivalant à celle d'une société fondamentaliste.

Jean Baudrillard, *l'esprit du terrorisme*, Galilée, Paris, 2002

encore, il insista sur la nécessité de rester soudés et de ne pas perdre courage. Les Anglais ne laisseraient pas à l'Allemagne la satisfaction de les voir s'incliner face à une telle campagne de terreur.

En 1961, le président Charles de Gaulle fut confronté à une campagne de terreur d'extrême droite conduite par les forces françaises en Algérie et s'opposant à son plan de rendre à la colonie son indépendance. Il usa d'une stratégie similaire à celle de Churchill : il apparut à la télévision pour dire que les Français ne pouvaient céder à une telle campagne, que le nombre de vies sacrifiées était relativement faible comparé à ce qu'ils avaient récemment subi lors de la Seconde Guerre mondiale, que les terroristes étaient peu nombreux et que pour les battre, les Français devaient s'unir, et non céder à la panique. Dans ces deux exemples historiques, un dirigeant eut sur le peuple une influence stabilisatrice ; il étouffa l'hystérie latente, alimentée par les médias, qui rongeait tout le monde. La menace était bien réelle, Churchill comme de Gaulle durent le reconnaître. Ils prirent des mesures de sécurité. Mais le plus important était de canaliser les émotions publiques, de les éloigner de la peur et d'en faire quelque chose de positif. Ces dirigeants se servirent des attaques comme de points de ralliement, les utilisèrent pour réunir un groupe dispersé. C'est un point central, car la division est toujours l'un des buts terroristes. Au lieu d'essayer d'organiser une formidable contre-attaque, Churchill et de Gaulle conduisirent le public à prendre part à l'élaboration de la stratégie et firent des citoyens les participants actifs d'une bataille contre les forces destructrices.

Lorsqu'il veille à éviter la réaction en chaîne psychologique consécutive à une attaque, un dirigeant doit tout faire pour éviter une attaque ultérieure. Les terroristes frappent souvent sporadiquement, sans schéma particulier, d'une part parce que l'imprévu est toujours effrayant, et d'autre part parce qu'ils sont souvent trop faibles pour soutenir un effort dans la durée. Il faut savoir prendre le temps de déraciner patiemment la menace terroriste. Plus qu'une force de frappe militaire, cela nécessite un service de renseignements efficace afin d'infiltrer les rangs ennemis (pour y débusquer les dissidents), et afin d'assécher lentement mais sûrement les finances et les ressources dont le groupuscule a tant besoin.

Dans le même temps, il est extrêmement important d'occuper le terrain moral. En tant que victime de l'attaque, vous avez l'avantage, mais vous risquez de le perdre si vous contre-attaquez trop agressivement. Le terrain moral n'est pas un luxe, c'est une stratégie primordiale. L'opinion publique internationale et les alliances que vous avez avec d'autres nations vous seront indispensables pour isoler les terroristes et les empêcher de semer le chaos. Pour cela, il faut accepter de se battre plusieurs années durant, le plus souvent en secret. Votre patience et votre refus de réagir irrationnellement auront un effet dissuasif. Montrez votre détermination et faites-en sentir le poids à l'ennemi, non pas en tempêtant dans l'arène politique – ce n'est pas un signe de force –, mais en employant pour le coincer des stratégies froidement réfléchies.

Dans un monde aux frontières ouvertes où tout est intimement lié et interdépendant, il n'y aura jamais de sécurité parfaite. La question est de savoir quel degré de menace est-on à même de tolérer. Les plus solides peuvent gérer un certain volume d'insécurité. Le niveau de panique et d'hystérie est un indicateur du degré de triomphe de l'ennemi ; tout comme le degré de rigidité de la défense par laquelle toute une société et une civilisation sont prises en otages par une poignée d'hommes.

Image : Le raz-de-marée. Quelque part au large, un tremblement de terre, un volcan, un glissement de terrain déplace l'eau. Une vague de quelques centimètres se propage, croît toujours plus à mesure que les fonds remontent. Elle gagne en énergie et frappe la côte avec une force de destruction inouïe.

Autorité : Il n'est pire destin que d'être continuellement sur ses gardes, car cela signifie avoir peur en permanence. (Jules César, 100-44 av. J.-C.)

A CONTRARIO

L'opposé du terrorisme serait une guerre directe et symétrique, un retour aux origines de la guerre, où il s'agirait de se battre face à face, avec honnêteté, l'affrontement d'une force brute contre une autre. C'est un mode de combat archaïque et une stratégie totalement inutile aujourd'hui.

BIBLIOGRAPHIE

Ardant du Picq (Colonel Charles), *Études sur le combat*, Economica, Paris, 2004.
Arnaud (Achille), *Récit de la guerre d'Amérique*, Charlieu frères et Huillery, Paris, 1865.
Baudrillard (Jean), *L'Esprit du terrorisme*, Galilée, Paris, 2002.
Bhagavad-gîtâ (« le chant du bienheureux »), poème épique indien traduit du sanscrit par E.-L. Burnouf, Librairie de l'art indépendant, Paris, 1861.
Beaufre (Général André), *Introduction à la stratégie*, Armand Colin, Paris, 1963.
Bernhardi (Friedrich von), *La Guerre d'aujourd'hui*, traduit par M. Étard sous la direction du lieutenant-colonel J. Collin, Chapelot, Paris, 1913.
Bruyère (Jean de La), *Les Caractères*, Librairie d'Abel Ledoux, Paris, 1836.
Castaneda (Carlos), *Le Voyage à Ixtlan : les leçons de don Juan*, traduit par Marcel Kahn, Gallimard, Paris, 2005.
Chastenet, (Jacques-François de, marquis de Puységur), *Art de la guerre, par principes et par règles*, Charles-Antoine Jombert, Paris, 1749.
Clausewitz (Carl von), 1780-1831, « De la guerre », traduit par Valentin Vivier, in *Anthologie mondiale de la stratégie*, Robert Laffont, Paris, 1996.
–, *Théorie de la grande guerre*, traduit par le lieutenant-colonel de Vatry, L. Baudoin, Paris, 1886.
Conrad (Joseph), *L'Agent secret*, traduit par Vladimir Volkoff, Librairie générale française, Paris, 1996.
Douglass (Frederick), *La Vie de Frederick Douglass, esclave américain*, traduit de l'anglais par S. K. Parkes, Pagnerre éditeurs, Paris, 1848.
Eschyle, *Les Euménides*, traduit par Leconte de Lisle, Herbert Weir Smyth, 1926.
Ésope, *Fables*, traduit par Émile Chambry, Société d'Édition Les Belles Lettres, Paris, 1927.
Flavius Arrien, *Histoire d'Alexandre, l'anabase d'Alexandre le Grand*, traduit par Pierre Savinel, Les Éditions de Minuit, 1984.
Gaulle (Charles de), *Le Fil de l'épée*, Plon, Paris, 1971.
Garnier (Jacques) (dir.), *Dictionnaire Perrin des guerres et des batailles de l'histoire de France*, Perrin, Paris, 2004.
Gracián (Baltasar), *L'Homme de cour*, traduit par Amelot de La Houssaye, Gérard Lebovici, Paris, 1990.
Grandes Étapes de la guerre de Troie, atlas de la mythologie, éditions Atlas, UE, 2003.
Guirand (Félix) et Schmidt (Joël), *Mythes et mythologie*, Larousse, Paris, 1996.
Graves (Robert), Les Mythes grecs, Fayard, Paris, 1979.
Habersetzer (Gabrielle) et Habersetzer (Roland), *Encyclopédie des arts martiaux de l'Extrême-Orient*, Amphora, Paris, 2004.
Haley (Jay), *Stratégies de la psychothérapie*, traduit par Jean-Claude Benoit, Érès, Paris, 2009.

Hegel (Georg), *Leçon sur la philosophie de l'histoire*, traduit par J. Gibelin, Vrin, Paris, 1979.
Hérodote, *Histoires*, traduit par Pierre-Henri Larcher, Charpentier, Paris, 1850.
Homère, *L'Iliade*, traduit par Eugène Bareste, Lavigne, Paris, 1843.
–, *L'Odyssée*, traduit par Eugène Bareste, Lavigne, Paris 1842.
Jomini (Baron Antoine-Henri de), *Précis de l'art de la guerre*, Anselin et G. Laguionie, Paris, 1838.
Liddell Hart (B. H.), *Stratégie*, traduit par Lucien Poirier, Perrin, Paris, 1998 et 2007.
Machiavel (Nicolas), *Le Prince*, traduit par Jean-Vincent Périès, Union générale d'éditions, Paris, 1962.
–, *L'Art de la guerre, Œuvres complètes*, traduit par J. A. C. Buchon, Garnier frères, Paris, 1867.
–, *Œuvres politiques de Machiavel*, traduit par Jean-Vincent Périès, Charpentier, Paris, 1851.
Marmont (duc de Raguse Maréchal), *De l'esprit des institutions militaires*, Librairie militaire, Paris, 1840.
Napoléon Ier, *Pensées politiques et sociales*, Lébovici, Paris, 1973.
Nietzsche (Friedrich), *Humain, trop humain*, Œuvres I, Robert Laffont, « Bouquins », Paris, 1990.
–, *Opinions et sentences mêlées*, traduit par Henri Albert, Société du Mercure de France, Paris, 1942.
–, *Le Voyageur et son ombre*, traduit par Henri Albert, Société du Mercure de France, Paris, 1902.
–, *Le gai savoir*, traduit par Henri Albert, Société du Mercure de France, Paris, 1887.
Ovide, *Œuvres complètes*, publié sous la direction de M. Nisard, J.-J. Dubochet et Cie éditeurs, Paris, 1838.
Perrault (Gilles), *Le Secret du jour J*, Fayard, Paris, 1964.
Plutarque, *Vie de Thémistocle*, traduit par D. Ricard, Bernadotte Perrin, Paris, 1914-1916.
Poe (Edgar Allan), *Double Assassinat dans la rue Morgue*, traduit par Charles Baudelaire, Michel Lévy Frères éditeurs, Paris, 1869.
Schmitt (Carl), *La Notion de politique et théorie du partisan*, Flammarion, Paris, 2006.
–, *La Notion du politique*, Calmann-Lévy, Paris, 1994.
Shakespeare (William), *Mesure pour mesure*, traduit par François-Victor Hugo, Librairie Pagnerre, Paris, 1865-1973.
–, *Henri IV*, traduit par M. Guizot, Librairie académique Didier et Cie, Paris, 1863.
–, *Henri V*, traduit par François-Victor Hugo, Librairie Pagnerre, Paris, 1873.
–, « Comme il vous plaira », *Œuvres complètes de W. Shakespeare*, traduit par François-Pierre-Guillaume Guizot, Librairie académique Didier et Cie, Paris, 1863.
–, *Tout est bien qui finit bien*, traduit par François-Pierre-Guillaume Guizot, Librairie académique Didier et Cie, Paris, 1863.
Sun Zi, IVe siècle av. J.-C., *L'Art de la guerre*, traduit par Père Joseph-Marie Amiot, sj.
Tite-Live, *Histoire romaine*, publié sous la direction de M. Nisard, Firmin-Didot, Paris, 1869.
Traduction œcuménique de la Bible comprenant l'Ancien et le Nouveau Testament, Alliance Biblique Universelle, Le Cerf, Paris, 1993.
Xénophon, « Retraite des dix mille », *Anabase*, traduit par La Luzerne, 1835.
Yamamoto (Jocho), *Hagakure, le livre secret des samouraïs*, Guy Trédaniel éditeur, 1999.
Yi King, texte et interprétation, traduit par Daniel Giraud, Bartillat, Paris, 2003.
Yi King, le livre des mutations, traduit et adapté par Étienne Perrot de la traduction allemande du Père Richard Wilhelm.

INDEX

Les pages inscrites en italique correspondent au texte des colonnes.

C

D

L

M

S

T

U

V

W

X

Y

Z



Merci d'avoir lu ce livre, nous espérons qu'il vous a plu.

Découvrez les autres titres de la marque À contre-courant sur le site des éditions Leduc.s. Vous pourrez également lire des extraits de tous nos livres, recevoir notre lettre d'information et acheter directe ment les livres qui vous intéressent, en papier et en numérique

À contre courant est une marque des éditions Leduc.s.

Les éditions Leduc.s
17, rue du Regard
75006 Paris
info@editionsleduc.com



Retour à la première page.